

# **Guvernanța democratică a școlilor**

Elisabeth Bäckman

și

Bernard Trafford

Editura Consiliului Europei



EDITURA UNIVERSITARĂ  
București, 2014

Opiniile exprimate în această lucrare aparțin autorilor și nu reflectă în mod necesar politica oficială a Consiliului Europei.

Toate drepturile sunt rezervate. Nicio parte a acestei publicații nu poate fi tradusă, reprodusă sau transmisă, în nici o formă și prin nici un mijloc, electronic (CD-Rom, Internet etc.) sau mecanic, inclusiv fotocopiere, înregistrare sau stocare de informații, fără acordul scris al Departamentului de Informare Publică și Publicații al Consiliului Europei., Directoratul Comunicare și Cercetare (F-67075 Strasbourg Cedex sau publishing@coe.int).

Versiunea în limba engleză:

Coperta: Graphic Design Workshop, Consiliul Europei

Layout: Ogham/Mourreau

Editura Consiliului Europei

F-67075 Strasbourg Cedex

<http://book.coe.int>

ISBN-13: 978-92-871-6088-1

© Consiliul Europei, ianuarie 2007

Traducerea în limba română: Alexandra Ghiciov

Traducerea a fost revizuită de: Simona Velea și Carol Căpiță

© Institutul de Științe ale Educației și Consiliul Europei, 2014 (pentru versiunea în limba română)

Versiunea în limba română a acestui manual este realizată cu acordul Consiliului Europei, fără a fi însă o traducere oficială.

Traducerea și publicarea s-au realizat în cadrul Proiectului Pilot *Travel Pass to democracy: Supporting Teachers in Preparing Students for Active Citizenship*, finanțat de Consiliul Europei și Uniunea Europeană. Traducerea nu este oficială, iar opiniile exprimate nu reflectă punctul de vedere oficial al Consiliului Europei sau al Uniunii Europene.

Publicat la Editura Universitară  
București, 2014

#### Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

**BÄCKMAN, ELISABETH**

**Gubernanța democratică a școlilor** / Elisabeth Bäckman, Bernanrd Trafford ;

trad. în lb. română: trad. rev. de Simona Velea, Carol Căpiță, - București :

Editura Universitară, 2014

ISBN 978-606-591-944-0

I. Trafford, Bernanrd

II. Velea, Simona (trad.)

III. Căpiță, Carol (trad.)

37

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786065919440

---

Funded  
by the European Union  
and the Council of Europe



EUROPEAN UNION

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

---

Implemented  
by the Council of Europe

## CUPRINS

1. Introducere .....	5
2. Ce înseamnă guvernanta democratică a unei școli?.....	9
3. Care sunt beneficiile unei conduceri democratice? .....	11
4. Domenii-cheie pentru guvernanta democratică a școlii: o primă analiză.....	13
5. Care este poziția mea? Valori și comportamente .....	21
6. Pas cu pas: drumul către o guvernanta democratică.....	31
Domeniul cheie 1: Guvernanta, conducerea și responsabilitatea publică .....	33
Domeniul cheie 2: Educația centrată pe valori.....	42
Domeniu-cheie 3: Cooperare, comunicare și implicare: competitivitate și autodeterminarea școlii .....	51
Domeniul cheie 4: Disciplina elevilor .....	60
7. Întrebări frecvente despre guvernanta democratică a școlii .....	69
8. Exemple de bune practici din Europa .....	73
9. Guvernanta democratică: tipare și caracteristici comune .....	81
10. Concluzii.....	85
Anexa I – Tabelul de planificare .....	87
Anexa II.....	89
Resurse .....	97



# 1. Introducere

Acest manual face parte dintr-o serie, un “set de instrumente” create și produse de Consiliul Europei, cu scopul de a ajuta școlile și alte instituții de educație să promoveze și să dezvolte educația pentru cetățenie democratică (ECD - a se vedea anexa II). Dacă cele 46 de state membre doresc să progreseze împreună pe acest drum al democrației, trebuie să știe că ECD este foarte importantă pentru Consiliul Europei: cu ajutorul acestui program, ne asigurăm ca viitoarele generații sunt pregătite să își îndeplinească rolul democratic - în cadrul propriilor comunități, în societate și în cadrul Uniunii Europene ca un tot unitar. Așadar, ECD este o temă ce va fi menționată des în acest manual, așa cum este în toate publicațiile care alcătuiesc “pachetul ECD”.

## Ce face acest manual?

Este un instrument pentru conducerea democratică a școlilor, dar se poate aplica și altor instituții educaționale sau altor spații în care are loc educarea tinerilor. În acest context, cuvântul “școală” este folosit doar pentru a simplifica exprimarea, și nu pentru a exclude alte forme sau spații educative. În aceeași măsură, cei care studiază vor fi numiți “elevi”, cu mențiunea că acest termen se referă și la cei tineri (care nu sunt niciodată prea tineri pentru a învăța despre democrație și cetățenia democratică), dar și la adulți.

Instrumentul a fost creat pentru a-i ajuta pe cititori să înțeleagă cum contribuie școala la educația pentru cetățenie democratică a elevilor și, astfel, îi pregătește să devină cetățeni adulți într-o democrație, observând cum funcționează școala zi de zi și comportamentul oamenilor. Așadar, nu este vorba despre cum se predă cetățenia în școli, nu este vorba despre teoria sau principiile democrației, sau educația democratică, nici măcar despre ECD. Este gândit ca un instrument practic care să poată să facă legătura între teorie (de exemplu, întrebarea “Cum putem să îi pregătim pe cei tineri să devină cetățeni democratici activi?”) și practică (de exemplu, răspunsul “Asigurându-ne că au parte de democrație în toate aspectele vieții școlare”). Așadar, începe cu câteva definiții, descrie cum se conturează drumul spre democrație, îi ajută pe cititori să își dea seama cât de departe a ajuns școala lor pe acest drum și oferă sfaturi și idei practice fie despre cum să înceapă această călătorie, fie cum să avanseze, cu evaluări adecvate ale progresului făcut.

## Pentru cine este manualul?

Nici o democrație nu este perfectă, nici o școală nu este perfectă și nici o școală nu este perfect democratică. În mare parte, manualul se adresează “liderilor/ conducătorilor” școlilor, un termen general care, în zilele noastre, se referă la profesioniștii în domeniul managementului, care au puterea și responsabilitatea de a decide cum funcționează o școală. Autorii acestui îndrumător nu se scuză pentru acest lucru! Amândoi suntem reprezentanți ai conducerii, deși recunoaștem că nu suntem singurii oameni din școală care au autoritatea descrisă mai sus. Dar prima persoană căruia i se adresează acest ghid (și care, sperăm, îl va citi înainte de a-l da mai departe!) este cu siguranță directorul, iar fără suportul activ și munca directorului, democrația nu poate prinde rădăcini și nu poate crește. Așadar, am folosit cuvântul “director” ca sinonim pentru “lider” și sperăm ca vom fi iertați pentru modul în care am folosit terminologiile.

Dar într-o democrație sunt și alte părți interesate. Manualul poate fi folosit cu succes și de alți oameni care au ca interes reușita școlii. Elevii/studentii - copiii și tinerii (din punctul de vedere al manualului) de la vârsta de 4 ani (sau mai mici) și până la 20 (sau peste), și indiferent dacă urmează o școală sau o universitate, dacă fac un stadiu de practică/ pregătire tehnologică sau vocațională la facultate sau la locul de muncă, sunt cei care sunt maxim interesați atât de educația care li se oferă, dar și de modul în care le este oferită. Nu putem spune că participarea democratică poate fi învățată de elevi doar la o

anumită vârstă; din contră, este mai bine ca democrația să fie învățată de la vârste timpurii, când copilul este la începutul vieții de școlar, deoarece atunci asimilează și trăiește valorile și practicile democrației.

Părinții și comunitatea sunt interesați atât de ”intrările”, cât și de ”ieșirile”/ rezultatele din sistem. Profesorii, formatorii și alte persoane care lucrează în școli sau în alte contexte educative/de formare, au atât dreptul, cât și responsabilitatea de a-și exprima opiniile cu privire la modul în care se realizează educația în acel cadru. De aceea, conducerea școlii trebuie să stabilească o varietate de parteneriate. Acest ghid oferă informații partenerilor și părților implicate în procesul de educație.

## **De ce?**

De ce ar dori directorii școlilor și toți cei interesați să utilizeze acest manual ca să evalueze drumul parcurs sau să își planifice traseul spre o abordare mai democratică? Următoarele două capitole vor răspunde la această întrebare. Pe scurt, este în interesul lor. O școală structurată în mod democratic și care se guvernează după principiile democratice nu numai că promovează ECD și îi pregătește pe elevi să își ocupe locul de cetățeni activi într-o societate democratică, dar poate deveni un spațiu mai plăcut, o instituție mai creativă și mai eficientă. Valoarea adăugată este imensă, așa cum arată cercetările aflate în continuă dezvoltare. Așadar, manualul nu doar ne arată ce trebuie să facem din punct de vedere moral; ne învață că pornind pe acest drum, cel al democrației, transformăm educația într-un proces mai plăcut și mai productiv în același timp.

## **Cum funcționează?**

Sperăm că manualul va lua forma unui dialog cu cititorul. Pe parcursul manualului, sunteți invitat să comparați unele practici democratice după care se guvernează o școală cu practicile care se regăsesc în școala dvs. Este primul pas al procesului. Începeți prin a evalua unde vă aflați acum și terminați prin a planifica pașii pe care trebuie să îi urmați pentru a avansa pe acest drum democratic - sperăm noi, cu ajutorul unor sfaturi și încurajări. Așa că vom descrie situații sau indicatori care credem că sunt comuni, invitându-vă să comparați punctul nostru de vedere cu experiențele dumneavoastră. Sperăm că este o bună metodă de a lucra împreună - drept colegi.

Imediat după aceea, în două scurte capitole, vom explica ce vrem să spunem prin ”guvernanța unei școli în mod democratic” și vom arăta beneficiile aduse instituțiilor.

Apoi vom trece direct la nucleul manualului. Capitolul 4 evidențiază ceea ce noi numim cele 4 domenii cheie în guvernarea unei școli. Sperăm că atunci veți dori să realizați aceeași analiză asupra altor probleme care sunt importante pentru dumneavoastră, folosind Anexa I - dar, vă rugăm, nu înainte de a fi citit tot manualul.

Examinând felul cum operează o școală folosind aceste domenii cheie, ne putem da seama cum contribuie - sau, din contră, cum se sustrage - de la ECD. Această contribuție (sau sustragere) se identifică prin patru stadii de dezvoltare democratică ce pot apărea într-o școală, de la Stadiul 1, acolo unde nu există nici o urmă de democrație (un sistem vechi, autoritar), până la o formă avansată de democrație (Stadiul 4).

Capitolul 5 dezvoltă aceste idei, explorând valorile care susțin diferite modele de operare și formele de comportament care rezultă din acestea. Capitolul 6 furnizează (sperăm) o multitudine de idei și strategii care să vă ajute să parcurgeți pașii prezentați în capitolele precedente.

În capitolul 7, veți găsi întrebări frecvente legate de practica dezvoltării democrației în școli: asemenea întrebări se nasc, de obicei, din frica de a renunța la putere și sperăm că temerile vor dispărea, sau se vor dispersa în acest capitol.

Următorul capitol oferă mai multe exemple și practici din Europa. În capitolul 9, veți găsi alternative pozitive la frică și anxietate, un număr considerabil de trăsături și modele care se pot găsi într-o școală care a ales drumul spre democrație: aceste exemple pot fi folosite de către cititori ca și strategii ce pot fi puse în practică în propria școală.

Anexa I este tabelul gol creat pentru a permite cititorului să realizeze propria analiză, folosind metoda descrisă în manual. În final, Anexa II, creată de Delphine Liegeois, consultant al Consiliului European, oferă o privire per ansamblu asupra trecutului ECD în politica educațională în Europa și asupra efortului depus de Consiliul European.

Sperăm că veți găsi acest ghid interesant și plăcut - și, mai mult ca orice, sperăm că va fi folositor și, în special, folosit.

Despre autori
Elisabeth Bäckman este directoare la Tullinge Gymnasium, un liceu de stat mixt, aflat la sud de Stockholm, unde învață 660 de elevi cu vârste cuprinse între 16 și 19 ani. Poate fi contactată la adresa de e-mail <a href="mailto:elisabeth.backman@edu.botkyrka.se">elisabeth.backman@edu.botkyrka.se</a> .
Bernard Trafford este director la Wolverhampton Grammar School, un liceu particular mixt, din zona centrală a Angliei (aflat la 220 km de Londra), unde învață 670 de elevi cu vârste cuprinse între 10 și 18 ani. Poate fi contactat la adresa de e-mail <a href="mailto:info@bernardtrafford.com">info@bernardtrafford.com</a> .



## 2. Ce înseamnă guvernarea democratică a unei școli?

În activitatea lor strategică și operativă, directorii de școli trebuie să aibă în vedere mulți factori importanți: legislația, curriculumul, autoritățile locale, părinții, elevii, resursele financiare, mediul social-economic, competiția etc. Mulți dintre acești factori se schimbă mereu și nu țin de directorul de școală. O bună administrare nu este de ajuns. În prezent, un director de școală lucrează „într-un sistem mai mult sau mai puțin descentralizat, bazat pe interacțiunea complexă între mai mulți parteneri autonomi”<sup>1</sup>. Termenul “guvernarea unei școli” este folosit în acest manual în sens larg, pentru a defini leadership-ul școlar, cu aspectele sale ideologice și instrumentale. Termenul “democratic” indică faptul că managementul școlii se bazează pe valorile drepturilor omului, pe capacitatea /împuternicirea \*(en., empowerment) și implicarea elevilor, a personalului și a altor factori interesați în toate deciziile importante legate de școală.

Halász a identificat diferența între guvernare și management școlar: este important să subliniăm că există o conexiune între cele două, dar că înțelesul diferă. În timp ce guvernarea este folosită pentru a exprima deschiderea școlii și a sistemului educațional, termenul de management este folosit mai mult pentru a sublinia mecanismele tehnice și instrumentale ale conducerii. Guvernam acele lucruri sau ființe al căror comportament nu îl putem prevedea în totalitate (de exemplu, din cauza unor unități autonome capabile să își susțină propriile interese și să negocieze soluții alternative). Administrăm acele lucruri sau ființe al căror comportament este ușor de prevăzut. Atunci când guvernăm, negociem, convingem, facem presiuni etc, deoarece nu îi putem controla în totalitate pe cei pe care îi guvernăm. Atunci când administrăm, avem tendința de a instrui și de a da ordine, deoarece considerăm că deținem această putere. Atunci când vorbim de sisteme de educație, este de preferat să folosim cuvântul guvernare. Atunci când vorbim de școală ca și unitate organizațională, folosim mai mult termenul de management. Cu toate acestea, având în vedere că școala devine din ce în ce mai mult o instituție deschisă, înrădăcinată în contexte socio-economice, caracterizată printr-o multitudine de nevoi și interese, avem tendința să folosim și aici termenul de guvernare.

Având în vedere că factorii de decizie nu pot controla atât de mulți factori, o abordare deschisă și democratică pare a fi singura modalitate pentru a asigura conducerea eficientă și sustenabilă într-o școală modernă. Cu toate acestea, conducerea democratică a școlii nu reprezintă un mod de supraviețuire pentru director; sunt alte motive mult mai importante.

### Motive etice

În teorie, valorile democratice sunt universal recunoscute: “toți oamenii se nasc liberi și egali în drepturi și demnitate”<sup>2</sup>, “copilul care are discernământ [are] dreptul la libera exprimare [și] are dreptul la libertatea de gândire, conștiință și religie”<sup>3</sup>. Practic, fiecare țară și fiecare școală are astfel de politici. Dar, dacă vrem cu adevărat să implementăm valori democratice în societate, trebuie să le practicăm și în viața de zi cu zi. Acest lucru este important pentru toate instituțiile, dar în special pentru școli.

<sup>1</sup> Halász, Gabor: Governing schools and education systems in the era of diversity: A paper prepared for the 21st Session of the Standing Conference of European Ministers of Education on “Intercultural education”. Budapest 2003.

<sup>2</sup> Declarația universală a drepturilor omului, 1948.

<sup>3</sup> Convenția cu privire la drepturile copilului, art. 12 și 14, ONU, 1989.

## **Motive politice**

Dorința pentru democrație, într-o țară, trebuie să fie evidențiată și practică de la vârste fragede. În democrațiile consolidate, există riscul ca tinerii să considere democrația drept ceva care se cuvine de drept, putând pierde interesul de a participa. Acolo unde istoria democrației este mai scurtă și fundația slabă, orice pas înapoi poate genera o reducere a drepturilor. Dar, dacă ați învățat din experiențe practice cum să depășiți măcar unele dintre problemele comune care apar când aveți de luat decizii democratice, încrederea în democrație va fi întărită și, cu siguranță, veți fi mai dispuși să fiți mai activi politic, local, și poate și la nivel național.

## **O societate în continuă schimbare**

Fluxul de informații nu poate fi oprit sau controlat. Nu ne putem proteja copiii de el. Pe de altă parte, generația de azi este cea mai bine informată de până acum. Cum putem să îi învățăm pe cei tineri să aleagă și să judece, când noi nu suntem lângă ei să decidem care informații sunt bune și care nu? În loc de cenzură și restricții, care oricum sunt în zadar, mai bine de dezvoltăm gândirea critică.

În ziua de azi, are loc un schimb de valori, de la grup la individ; o tendință de a se vedea pe sine însuși ca pe un client mai mult decât ca un cetățean al unei societăți prospere. Atunci când părinții nu sunt mulțumiți de școala la care copilul lor merge, nu iau nici o măsură, nu contactează consiliul școlii, nu se implică activ în asociația părinților. În schimb, se creează un sentiment de alienare față de școală, se subtrag de la angajamentele reale legate de educația copilului lor. Acolo unde este posibil, părinții ar putea chiar să își mute copilul la altă școală. Toate aceste acțiuni au efecte negative asupra educației copilului, asupra școlii sau asupra amândurora. Pentru a spori interesul față de cetățenia activă, trebuie să le arătăm copiilor că merită să se implice în luarea deciziilor care îi privesc și, de ce nu, acest fapt ar putea fi chiar plăcut.

Societatea se schimbă mereu și rapid. Sunt multe lucrurile cărora trebuie să le facem față la începutul secolului 21, iar unele sunt importante și de aceea le menționăm aici. Firme și oameni se mută dintr-o parte în alta a lumii, schimbând astfel structurile economice, demografice și culturale. Inovațiile tehnologice creează schimburi și oportunități. Un stat sau o comunitate locală este expusă la aceste schimbări și trebuie să interacționeze cu aceste forțe globale care sunt dincolo de controlul democratic. Pe de altă parte, trebuie să admitem că există și efecte pozitive ale globalizării care se reflectă în viața de zi cu zi. Diversitatea și schimbarea pot fi văzute ca niște oportunități și putem să le oferim copiilor noștri educația adecvată pentru această lume.

### 3. Care sunt beneficiile unei conduceri democratice?

Guvernanța democratică a școlii este bună pentru instituția dumneavoastră deoarece...

#### 1. ....îmbunătățește disciplina

Prima obiecție atunci când vine vorba de implicarea elevilor în luarea deciziilor este legată de disciplină. Dacă elevii nu pot urma reguli stricte și simple, însoțite de sancțiuni clare dacă sunt încălcate, cum ne putem aștepta să ia decizii mature și responsabile? Experiența și cercetările arată totuși că elevii cărora li se acordă încredere devin mai responsabili. Regulile sunt necesare, dar conducerea bazată pe încredere este mult mai sustenabilă decât cea bazată pe amenințări. Iar rezultatele sunt mai bune atunci când nimeni nu stă cu privirea ațintită...

#### 2.....consolidează învățarea

Învățarea este un act individual. Profesorul poate avea o imagine despre cum trebuie să se învețe, dar stilurile de învățare diferă de la o persoană la alta. Într-un mediu democratic, elevilor li se oferă libertatea de a alege cum să lucreze și, într-o oarecare măsură, ce să învețe. Probleme precum performanțele slabe sau lipsa motivației sunt deseori reduse dacă elevului i se oferă libertatea de a alege ce și cum să învețe și, atunci când este posibil, cum să fie evaluat.

Gustav Trolen ține un curs de istorie la Tullinge Gymnasium, un liceu din Suedia. Pe durata cursului, au loc trei evaluări. Pentru fiecare evaluare, elevul poate alege fie să scrie o lucrare, fie să dea un test tradițional cu întrebări și răspunsuri, fie să susțină un test oral. Există o singură condiție: cele trei examinări nu pot fi de un singur tip. Cel puțin una trebuie să fie diferită. Această libertate de a alege nu pare să fie mare lucru, dar îl face pe elev să aibă mai multă încredere și reduce stresul.

#### 3.....reduce conflictele

Întotdeauna există riscul unui conflict atunci când oamenii petrec mult timp împreună. Diferențele și lipsa înțelegerii din cadrul unei școli poate duce foarte ușor la intoleranță, discriminare, intimidare sau chiar la violență. Într-un mediu autoritar, unde poziția socială este mai importantă decât, de exemplu drepturile individuale, oamenii simt nevoia să creeze alianțe pentru a supraviețui, pentru a se proteja sau pentru a beneficia de favoruri. Astfel, se creează mediul perfect pentru discriminare și intimidare. Dacă reușiți să promovați sentimentul de respect reciproc, probabil veți reuși să transformați școala într-un loc mai sigur și mai plăcut.

#### 4..... determină creșterea competitivității școlii

Descentralizarea conducerii școlilor și competiția între ele este un fenomen nou în multe școli din Europa. Competiția poate fi acerbă, mai ales în zonele urbane. Mulți cetățeni europeni moderni sunt bine informați, deseori bine educați și consideră drepturile ca pe un lucru care li se cuvine. Se așteaptă ca societatea să le respecte dorințele și cererile pe care le au cu privire la copiii lor. Copiii nu mai sunt crescuți în așa fel încât să respecte necondiționat autoritatea. Școlile trebuie să se adapteze la aceste aspecte. Dacă părinții au impresia că nu sunt tratați copiii lor cu respectul cuvenit, cel mai probabil devin ostili față de școală sau, când este posibil, aleg altă școală.

## **5.....asigură existența unei democrații sustenabile.**

Copiii nu fac ce li se spune, fac ceea ce văd că facem noi. Nu ajută la nimic să vorbim despre democrație în școli, dacă nu o și practicăm. Și nu este de ajuns să îi lăsăm pe elevi să decidă asupra lucrurilor mărunte, precum culoarea pereților din clasă când este renovată. Trebuie să li se ofere influență, prin urmare să participe cu adevărat la probleme care îi privesc în legătură cu școala: metode de predare-învățare, politica școlii, planificarea semestrului, probleme legate de buget, de recrutarea personalului. Desigur aceste lucruri nu se fac peste noapte și nu există metode standard care să se potrivească tuturor școlilor, dar suntem convinși că acesta este cea mai bună cale prin care putem pune în practică educația pentru cetățenie democratică în Europa.

În capitolele ce urmează, vom detalia beneficiile unei școli conduse în mod democratic și cum modul în care pot fi obținute acestea - și altele, precum crearea unui mediu plăcut pentru toată lumea în școală - fără teama de haos și dezordine.

## 4. Domenii-cheie pentru guvernanta democratică a școlii: o primă analiză

Cum poate un director să își dea seama în ce stadiu se află școala sa din punct de vedere al guvernantei democratice? În ce măsură școala pe care o conduce promovează educația pentru cetățenie democratică (ECD)? Este posibil să aprecieze cât de departe a ajuns școala pe acest drum al democrației și cât de mult mai are de parcurs?

O posibilitate de evaluare este să compare un aspect al vieții școlare cu cele trei principii ale Consiliului Europei cu privire la ECD (a se vedea anexa II). Aceste principii sunt:

- drepturi și responsabilități;
- participarea activă;
- valorizarea diversității.

Este clar că unele domenii de activitate și felul cum sunt ele privite de către școală sunt mai importante decât altele, la fel ca și evaluarea acestora pentru a determina dacă școala este democratică - ori merge pe calea democrației, ori este pur autoritară. Am identificat patru astfel de domenii-cheie:

- guvernanta, leadership și responsabilitatea publică;
- educația bazată pe valori;
- cooperarea, comunicarea și participarea: competitivitatea și autodeterminarea școlii
- disciplina elevilor.



*Consiliul elevilor a Școala Wolverhampton, Marea Britanie*

Este normal ca școlile să considere că sunt alte aspecte la fel de importante sau mai importante, dar acestea patru au fost alese deoarece acoperă o gamă largă de situații. Felul în care o școală este guvernată, modul în care promovează responsabilitatea arată măsura în care funcționează democratic. Similar, dacă suntem de părere că educația promovează (sau ar trebui să promoveze) valori, atunci acestea trebuie înrădăcinate în valorile democratice dacă școala vrea într-adevăr să promoveze ECD: de aici se creează al doilea domeniu-cheie.

Al treilea domeniu-cheie pare să fie un amalgam de teme, dar ele sunt interconectate. Cooperarea și comunicarea sunt legate de modul în care școala funcționează și reacționează în raport cu comunitatea pe care o servește, dar în același timp cu elevii, motivul pentru care există, și cu părinții, care sunt părți implicate. Cooperarea și comunicarea au legătură și cu modul în care școala devine un partener activ cu celelalte organizații: de exemplu, mediul de afaceri local este privit doar ca o sursă de venit sau se poate

crea o relație de lungă durată în care și școala și mediul de afaceri au de câștigat? Competitivitatea și auto-determinarea școlii sunt concentrate în același domeniu-cheie deoarece eforturile spre ameliorarea educației, la nivel european (combinat, în unele țări, cu un climat de stimulare a competiției dintre școli), pot acționa, dacă nu sunt corect gestionate, în defavoarea cooperării și comunicării democratice. În acest context, aprecierea unei școli va lua probabil în calcul măsura în care poate crea un echilibru între cooperare și competiție. Desigur, democrația ne pune în fața acestor contradicții în loc să le ascundă sau să le permită transformarea în conflicte inter-umane.

Ca și domeniu-cheie IV, am ales disciplina elevilor (sau mai degrabă indisciplina), deoarece reprezintă o preocupare pentru foarte multe școli și, în general, pentru tot sistemul educațional din Europa. S-a creat o neînțelegere, adesea alimentată de media, că o școală democratică este incompatibilă cu disciplina. Spre deosebire de primele trei domenii-cheie care sunt formate din teme, acest al patrulea domeniu este singular: de aceea este cel mai simplu de folosit atunci când vrei să identifici propriile domenii-cheie și să le analizezi.

Ar fi simplist să pretindem că școala este fie în totalitate democratică, în toate domeniile-cheie, plus altele identificate de fiecare școală în parte, fie un loc neprielnic unei conduceri democratice. Democrația este deseori descrisă ca o călătorie, iar o școală care dorește să pornească pe acest drum va afla că, în unele aspecte, democrația a progresat enorm, pe când în altele este abia la început. Este un lucru natural și nu un motiv de disperare! Dimpotrivă, faptul că nivelul de democrație nu este uniform, ar trebui să reprezinte un motiv de încurajare pentru a aborda acele aspecte în care lipsește sau este abia la început.

Această analiză a fiecărui domeniu în relație cu cele 3 principii pentru ECD este făcută sub forma unui tabel. Pentru a putea măsura fiecare din cele 4 domenii din perspectiva celor 3 principii, am încercat să identificăm 4 stadii ale drumului spre democrație și să descriem câteva caracteristici pentru fiecare în parte, ilustrându-le cu comentarii care pot fi auzite de obicei în școli.

Primul pas descrie întotdeauna un caz în care o școală nu a pornit pe drumul democrației și promovează încă vechi valori autoritariste.

Al patrulea stadiu prezintă o școală unde practica și valorile democratice s-au infiltrat în toate aspectele vieții școlare. Ar putea o școală aflată în stadiul IV să fie considerată o școală bună? Noi credem că da. Putem spune că scopul unei școli într-o societate democratică este acela a le oferi copiilor posibilitatea să își maximizeze potențialul - din punct de vedere academic; să își dezvolte abilități de viață și capacitatea de a-și îndeplini rolul într-o societate democratică. Cu toate acestea, dacă o școală este bună din punct de vedere academic, dar eșuează în celelalte două aspecte, atunci nu poate fi considerată o școală bună.

Este poate semnificativ de observat că pe măsură ce se avansează spre stadiul IV componentele din tabel se unesc. Pe măsură ce am avansat cu analiza, am observat că odată ce școala progresa pe acest drum, modul său de operare devine mai consistent. Nu ar trebui să fim surprinși de acest lucru.

Descriptorii folosiți în tabel sunt formulați succint. Odată ce ați parcurs toate cele 4 tabele și le-ați corelat la propriile experiențe din școală, va trebui să treceți la următorul capitol, unde valorile și comportamentele care caracterizează fiecare domeniu și fiecare principiu sunt analizate mai în profunzime.

Domeniul-cheie 1		Guvernanta, leadership, management și responsabilitate publică		
		Drepturi și responsabilități	Participare activă	Valorizarea diversității
Interpretare din perspectiva ECD: descriptori generali	(a) Conducerea răspunde în fața autorităților (locale sau naționale) sau în fața consiliului școlii - ca autoritate superioară -, fără a-și uita îndatoririle față de factorii interesați.	(b) Conducerea împarte puterea cu părțile implicate.	c) Managementul și practicile curente/ rutiniere au în vedere drepturile celor vizați de decizii: punerea deciziilor în practică respectă dimensiunea etică și demnitatea umană.	Conducătorul valorifică și promovează diversitatea.
Stadiul 1- caracteristici	Conducătorul se vede pe sine ca responsabil doar în fața autorităților (tipul birocrat)	Este autoritar (nu consultă pe nimeni).	Responsabilitățile sunt delegate fără libertate de acțiune.	Conducătorul recunoaște diversitatea, dar nu știe să o valorifice.
Comentarii specifice	„Eu sunt cel care răspunde.”	„Eu știu cel mai bine.”	„Faceți cum v-am spus!”	„Nu contează cine ești în afara școlii, aici ești doar un elev.”
Stadiul 2- caracteristici	Conducătorul este oarecum conștient de părțile implicate și de eventualele efecte negative asupra acestora.	Conducătorul îi informează pe ceilalți înainte de a aplica deciziile.	Există o oarecare libertate de acțiune, dar bine controlată, cu scopul asigurării bunei funcționări a instituției.	Conducătorul conștientizează genul și diversitatea, dar nu ia măsuri să le valorifice.
Comentarii specifice	“Îmi asum răspunderea, chiar dacă este dificil”.	O fereastră deschisă, o minte închisă.	Fă cum crezi de cuviință, dar mai întâi consultă-mă!	M-aș fi așteptat la o fată să facă așa ceva, dar nu la un băiat ca tine.
Stadiul 3- caracteristici	Conducătorii pun nevoile părților implicate pe același plan cu cele ale autorităților și formează alianțe cu diferite grupuri.	Consultări informale/întâmplătoare; informațiile sunt adunate și difuzate la întâmplare.	Li se oferă libertate deplină celor responsabili, dar numai în aspecte secundare/periferice. Scopul este asigurarea bunei funcționări a instituției.	Conștientizează diversitatea; acționează în cazuri ușoare (publicații ale școlii); există reguli împotriva discriminării, există o recunoaștere a diversității religioase, sunt promovați cei cu nevoi speciale pentru a avea șanse egale. Însă predarea și curriculumul nu îau foarte mult în seamă diversitatea.
Comentarii specifice	Îmi folosesc autonomia pentru a câștiga prieteni și astfel să satisfac nevoile celor implicați.	O fereastră deschisă, o minte deschisă.	Te las pe tine să te descurci de aici!	Suntem mândri că școala noastră este incluzivă. Acum să ne întoarcem la lecție!
Stadiul 4- caracteristici	Conducerea încearcă să obțină consensul, să dezvolte încrederea între diferitele nivele, recunoaște interesele părților implicate și își folosește experiența pentru a influența deciziile politice.	Consultările - formale sau informale - asigură un flux de informații bine structurat.	Deciziile sunt luate la nivele adecvate, cu totală libertate de acțiune, dar interesele, drepturile și demnitatea elevilor/părților implicate sunt mai presus de bunul mers al instituției. Informațiile circulă bine și sunt de așteptat consultări structurate. Dacă sunt necesare schimbări semnificative, acestea sunt anunțate superiorilor.	Conducătorul se asigură că diversitatea este văzută și utilizată ca un bun al școlii. Diversitatea oferă elevilor un plus de competență și face școala mai atrăgătoare (are un statut mai bun). Acțiunile pozitive permit accesul total și participarea grupurilor vulnerabile.
Comentarii specifice	Ce putem face ca să ieșim cu bine din această situație?	Suntem cu toții responsabili de deciziile luate.	Este școala noastră. Suntem împreună implicați.	Diversitatea este unul din punctele forte ale școlii noastre.

Domeniul-cheie 2. Educația centrată pe valori		Participarea activă		Valorificarea diversității	
Principii	Drepturi și responsabilități	(a) Elevii pot decide într-o oarecare măsură ce vor să învețe.	(b) Sunt luate în considerare diferite stiluri de învățare.	(a) Curriculumul este potrivit pentru toți.	(b) Manualele școlare trebuie să fie împărțiale.
Interpretare din perspectiva ECD: descriptori generali	Drepturi și responsabilități Principiile ECD/EDO se regăsesc în curriculum.	(a) Elevii pot decide într-o oarecare măsură ce vor să învețe.	(b) Sunt luate în considerare diferite stiluri de învățare.	(a) Curriculumul este potrivit pentru toți.	(b) Manualele școlare trebuie să fie împărțiale.
Stadiul 1- caracteristici	În curriculum, nu se regăsesc principiile ECD/EDO.	Conținutul învățării este decis în totalitate de către autorități.	Metodele de predare sunt alese de profesori.	Curriculumul urmărește să uniformizeze.	Manualele școlare arată că opinia generală este cea corectă, pe când valorile minorităților reprezintă niște abateri de la normă.
Comentarii specifice	<b>Sarcina noastră este să îi învățăm pe copii să scrie și să citească. Restul ține de părinții lor.</b>	<b>Stabiirea conținuturilor se face cel mai bine de către experți.</b>	<b>Profesorii sunt mai performanți când folosesc propriile metode.</b>	<b>Țara noastră (școala) are nevoie de ordine, nu de haos.</b>	<b>Unele materii sunt mai potrivite fetelor decât altele.</b>
Stadiul 2- caracteristici	Valorile ECD/EDO se regăsesc în curriculum, dar nu în termeni imperativi.	Elevii au posibilitatea de a-și exprima opiniile.	Elevilor pot alege într-o oarecare măsură cum să lucreze, dar profesorul decide cât și când pot opta.	Sunt recunoscute nevoile speciale. Originile culturale diferite sunt văzute ca un handicap ce poate fi remediat. Sunt luate unele măsuri pentru a face față diversității.	Înscrierea la școală a copiilor aparținând grupurilor minoritare este afirmată, fără măsuri de sprijinire a incluziunii.
Comentarii specifice	<b>Această parte a programei este frumoasă. Este ca poezia.</b>	<b>Este mai ușor să menții ordinea dacă elevii sunt lăsați să își exprime părerile.</b>	<b>Întotdeauna îi lăsăm pe elevi să decidă în ce ordine doresc să rezolve exercițiile</b>	<b>Nu am întârziat nici o urmă de discriminare în școala mea.</b>	<b>Facem tot ce putem. Dacă nu le place aici, le sugerăm să aleagă altă școală.</b>
Stadiul 3- caracteristici	Valorile ECD/EDO sunt prezentate în primul paragraf din curriculum ca fiind fundamentale pentru orice fel de educație. Politicile școlilor subliniază importanța respectării drepturilor omului.	Profesorii sunt încurajați să-i implice pe elevi în procesul de predare. Este loc pentru opțiuni individuale.	Profesorii sunt încurajați să-i implice pe elevi în procesul de predare. Profesorii și elevii lucrează împreună. Este loc pentru opțiuni individuale.	Curriculumul este potrivit pentru toți.	Nu sunt permise manualele care prezintă abordări diferite de cele general acceptate.
Comentarii specifice	<b>Credem foarte mult în respectarea tuturor celor implicați în această școală.</b>	<b>Cea mai bună metodă de motivare a elevilor este să/i ajutăm să își stabilească temele de studiu.</b>	<b>Elemente mai bune atunci când folosesc propriile metode.</b>	<b>Când vor părăsi această școală multi-vor avea calificări unice, foarte folositoare în viitor.</b>	Caracteristicile culturilor minorităților sunt sărbătorite prin organizarea de festivaluri. Problemele de gen sunt constant urmărite. <b>De ce cred băieții că sportul este mai important decât alte lucruri?</b>
Stadiul 4- caracteristici	Valorile ECD/EDO nu numai că sunt scrise în curriculum, dar reprezintă elementul fundamental și central în funcționarea școlii.	Elevii știu care le este cel mai potrivit stil de învățare.	Elevii știu care le este cel mai potrivit stil de învățare.	Liderii școlii sunt deschiși față de dividentate prin declarații, dar și prin acțiuni.	A face față diversității înseamnă că dai dovadă de o competență în plus, atât din partea profesorilor, cât și din partea elevilor.
Comentarii specifice	<b>Dacă cineva are parte de un tratament rău în școala mea, las totul și intervin imediat.</b>	<b>Elevii știu cel mai bine cum să învețe-și ne pot învăța și pe noi, profesorii.</b>	<b>Elevii știu cel mai bine cum să învețe-și ne pot învăța și pe noi, profesorii.</b>	<b>Decât să ai cărți slabe, mai bine le creezi singur. Democrația este capabilă să își producă propriile materiale.</b>	<b>Acum începem să înțelegem ce vrem să spunem prin includere și diversitate.</b>

**Domeniul-cheie 3: Cooperarea, comunicarea și participarea: competitivitatea și autodeterminarea școlii**

		Participarea activă				Valorificarea diversității			
		Drepturi și responsabilități		Participarea activă		Valorificarea diversității			
Interpretare din perspectiva ECD: descriptori generali		(a) Școala caută mereu să se îmbunătățească (atunci când politicile naționale promovează competiția), pentru a oferi partenerilor și elevilor posibilitatea de rezultate mai bune, nu pentru statut sau putere.	(b) Școala are un rol activ și contribuie la bunăstarea comunității. De asemenea, este deschisă organizațiilor din afară pentru a putea preveni problemele, punând întotdeauna drepturile și nevoile elevilor pe primul loc.	(c) Părinții și familiile sunt implicați activ, alături de elevii și școala. Acestora le sunt recunoscute drepturile, dar și responsabilitățile pentru educația copiilor	(a) Părinții și familia se implică activ, alături de școală, în educația elevilor- există un schimb de informații între școală și familie și între școală și celelalte organizații.	(b) Școala se implică activ în viața comunității - organizatiile (precum ONG-urile și firmele) sunt invitate ca parteneri în dezvoltarea curriculumului și stabilirea activităților de învățare, punând întotdeauna nevoile elevilor pe primul loc.	(c) În efortul său de autoîmbunătățire (chiar și într-un climat competitiv) școala își strategii, dar împărtășește întotdeauna bunele practici cu celelalte instituții.	(a) Școala se asigură că există o bună comunicare cu și între grupurile minoritare sau vulnerabile.	(b) Efortul de autoameliorare și creșterea a stadardelor nu trebuie să permită excluderea anumitor grupuri, care ar putea fi percepute ca încetinind progresul.
Stadiul 1 - caracteristici		Școala trebuie să își demonstreze că este mai bună decât alte școli, iar elevii trebuie să fie la înălțime.	Conducerea se axează în mod special pe interesele și buna funcționare a școlii, lucruri care au prioritate.	Școala nu încurajează implicarea părinților și nici nu îi consultă. Instituția este expertul.	Școala îi informează pe părinți cu privire la propria agendă.	Nu este încurajată implicarea celor din afara școlii.	Alte instituții sunt văzute drept concurențe. Bunele practici nu sunt popularizate.	Conducerea consideră că nu este datoria școlii să promoveze egalitatea de gen; fetele trebuie să lupte pentru asta.	Minoritățile și grupurile aflate în dezavantaj sunt văzute ca o amenințare, deoarece pot scădea standardele.
Comentarii specifice		<i>Aceasta este cea mai bună școală din regiune; trebuie să te ridici la standardele ei.</i>	<i>Școala are prioritate.</i>	<i>Școala știe cel mai bine.</i>	<i>Le spunem părinților ce trebuie să știe.</i>	<i>Nu avem nevoie de alți oameni să intervină; noi suntem experții.</i>	<i>Trebuie să ne păstrăm avantajul, așa că nu spunem ce facem.</i>	<i>Dacă fetele consideră că nu sunt tratate echitabil, atunci să spună!</i>	<i>Îi trag în jos pe cei care lucrează din greu.</i>
Stadiul 2 - caracteristici		Reușita elevilor este un mijloc de creștere a prestigiului școlii.	Școala admite că face parte dintr-o comunitate mai largă, dar cu puține angajamente sau deloc.	Școala știe că este acolo pentru elevii și, într-o oarecare măsură, pentru părinți, dar nu îi consideră parteneri.	Elevii și părinții sunt recunoscuți ca părți implicate, dar ca subiecți, nu ca participanți. <i>Îi informăm periodic pe părinți, iar ei ne pot suna oricând.</i>	Școala acceptă parteneriate cu alte organizații, dar cu suspiciune și cu scopul de a obține sprijin material.	Școala este pregătită să difuzeze bune practici, dar pentru a-și crește prestigiul. nu de dragul schimbului de experiență.	Școala este pasivă cu privire grupurile minoritare sau vulnerabile; consideră că este responsabilitatea lor să se implice, dacă doresc.	Școala este reticentă față de elevii atipici.
Comentarii specifice		<i>Trebuie să obții rezultate bune; școala contează pe tine!</i>	<i>Este bine că facilitățile noastre sportive sunt folosite de comunitate.</i>	<i>Am spus clar ce așteptăm de la elevii și de la părinți.</i>	<i>Informăm periodic pe părinți, iar ei ne pot suna oricând.</i>	<i>Nu avem nevoie de experți din partea companiilor, dar ne plac banii.</i>	<i>Popularizarea noastră duce la creșterea</i>	<i>Nu putem să îi obligăm să se implice; pur și</i>	<i>Sunt acceptați atât timp cât răspund așteptărilor noastre.</i>

Stadiul 3- caracteristici	Profesorii și elevii sunt presați să obțină rezultate bune, pe de o parte, pentru binele elevilor, pe de altă parte, pentru a face față competiției.	<b>Trebuie să obții rezultate bune - pentru tine și pentru școală.</b>	Școala este implicată și sprijină activitățile comunității, dar nu implică comunitatea în acțiunile sale interne.	<b>Este bine să ne jucăm rolul în societate.</b>	Există o legătură permanentă cu părinții. Școala este interesată și dornică să le asculte părerile.	<b>Vrem să știm părerile voastre.</b>	Există un puternic flux de informații dinspre școală și părinții sunt încurajați să își exprime opiniile. Școala are parteneriate cu diferite organizații care sunt invitate ca oaspeți, dar mai ales ca experți, pentru prezentări sau pentru a-1 sfătui pe elevi.	<b>Părinții și alți vizitatori sunt bine-veniți la școală, în mod periodic.</b>	Școala împărtășește experiența sa cu celelalte școli și organizații.	<b>Întotdeauna ne bucurăm să împărtășim din experiențele noastre.</b>	<b>Simplu nu vor!</b> Școala face eforturi mari pentru a recruta elevi și profesori din grupurile minoritare sau cu nevoi speciale și încearcă să îi asimileze în cadrul școlii.	<b>Suntem mândri de modul în care încurajăm și sprijinim diversitatea.</b>
Comentarii specifice												
Stadiul 4 caracteristici	Elevii obțin rezultate bune, în special, pentru ei, dar și pentru școală și comunitate.	<b>Vrem să excelezi pentru tine, dar și nouă ne-ar fi de folos!</b>	Conducerea consideră că toți cei interesați și comunitatea în ansamblu contribuie la dezvoltarea școlii și invers.		Școala îi consideră pe cei implicați și pe parteneri drept colaboratori valoroși, dar și potențiali beneficiari. Mai mult decât un parteneriat, este un adevărat angajament democratic.							
Comentarii specifice												

Domeniu-cheie 4: Disciplina elevilor			
	Drepturi și responsabilități	Participarea activă	Valorificarea diversității
Interpretare din perspectiva ECD: descriptori generali	Drepturile și responsabilitățile cetățenilor democratici se reflectă în drepturile acordate elevilor în școală - și bineînțeles în responsabilitățile care vin odată cu acestea.	Elevii acceptă și negociază regulile și își asumă răspunderea aplicării și supraviețuirii respectării acestora - atât printr-un sistem bine organizat, dar și ca buni cetățeni.	Nevoile diferite și așteptările elevilor minoritari sunt înțelese și fac parte din regulamentul negociat și agreeat de toți.
Stadiul 1 Caracteristici	Conducerea școlii stabilește și aplică regulamentul - chiar și atunci când elevii se împotrivesc sau chiar se resemnează.		Regulile sunt reguli și nu se face nici o excepție pentru diferitele culturi, pentru nevoile speciale sau pentru trecutul elevilor.
Comentarii specifice	<b>Îți vom spune ce să faci și vei face. Altfel...</b>	<b>Fă ce îți se spune!</b>	<b>Este sarcina ta să te conformezi!</b>
Stadiul 2 Caracteristici	Conducerea școlii stabilește și aplică regulamentul, dar este receptivă la reacțiile elevilor, fiind adesea dezamăgită.		Școala este conștientă de diversitatea elevilor și stabilește unele reguli care să-i ajute pe elevi să conștientizeze diferențele (de exemplu, vestimentația sau aspecte religioase)
Comentarii specifice	<b>Îți vom asculta opiniile, dar știi că școala are întotdeauna dreptate. Trebuie să înveți să te comporți.</b>	<b>De ce nu poți fi mai responsabil?</b>	<b>Știm că ești diferit(ă) - vom permite unele abateri, dar trebuie să te integrezi. Altfel...</b>
Stadiul 3 Caracteristici	Deși există o limită a concesiilor, multe reguli sunt negociate și agreeate împreună cu consiliul elevilor.	.....și mulți elevi cooperează și chiar ajută la întărirea normelor de bună conduită.	Minoritățile sunt implicate în consultări.
Comentarii specifice	<b>Putem vorbi despre acest lucru, dar există o limită, altfel probabil ne veți dezamăgi.</b>		<b>Ne asigurăm că minoritățile sunt reprezentate atunci când au loc negocieri ale normelor.</b>
Stadiul 4 Caracteristici	Regulile și codul de conduită al întregii școli se stabilesc și se negociază împreună cu consiliul elevilor, asigurându-se totodată că toate minoritățile sunt incluse. Elevii își exersează rolul de buni cetățeni, dar și rolul de persoană care are o anumită autoritate în implementarea normelor și în promovarea lor.		
Comentarii specifice	<b>Toată lumea va participa la planificarea, negocierea și aplicarea unui cod de conduită care asigură siguranța, ordinea și respectul.</b>		



## 5. Care este poziția mea? Valori și comportamente

Indiferent de valorile și principiile care ar putea fi enumerate în legislație sau în documente, ceea ce contează cel mai mult este comportamentul directorului. De obicei, atunci când vizitezi o școală pentru prima dată, îți poți da seama care este nivelul de democrație observând afișajul, tonul mesajelor de pe tablă, felul în care ești tratat de elevii și de profesorii care te întâmpină, starea pereților și a mobilierului, relațiile inter-umane din curtea școlii și din afara sălii de curs și multe alte detalii. Modul în care directorul, elevii și profesorii își împart responsabilitatea se reflectă în comportamentul lor.

Acest capitol oferă exemple despre cum valorile, în special valorile ECD, afectează guvernanta și viața zilnică din școală.

### 5.1 Guvernanță, leadership, management și responsabilitate publică

#### Stadiul 1

Conducătorul se vede pe sine ca responsabil doar în fața autorităților (tipul burocrat).	Este autoritar (nu consultă pe nimeni).	Responsabilitățile sunt delegate fără libertate de acțiune.	Conducătorul își asumă toată răspunderea în mod eroic.	Conducătorul recunoaște diversitatea, dar nu știe să o valorifice.
--	---	---	--	--

Legislația națională, conducerea școlii, sindicatele, elevii și părinții, comunitățile locale, toate acestea cer dreptul de a conduce școala și, uneori, intră în conflict. Cui îi acordă liderul școlii prioritate atunci când cererile sunt incompatibile?

În primul rând, liderul este responsabil în fața autorităților la nivel înalt. La școală, este văzut ca reprezentant pentru consiliul școlar și/sau pentru stat și este respectat pentru poziția pe care o deține.

La nivelul acesta, împărțirea puterii nu intră în discuție. Nu se consideră că ar fi necesară consultarea elevilor ori a personalului înainte de a lua decizii, în special dacă regulile sunt clare și ușor de interpretat. Dacă liderul școlii folosește o sugestie de la cei care se află sub autoritatea lui/ei, o va prezenta ca fiind a lui/ei.

O parte din sarcinile rutiniere pot fi delegate, dacă există reguli clare ce trebuie urmate. Controlul este foarte important.

Responsabilitatea și conducerea nu pot fi împărțite. Directorul își asumă responsabilitatea deplină pentru toate activitățile și deciziile din școală. De asemenea, este pregătit să-și asume întreaga vină în caz de eșec. Școala este întotdeauna reprezentată de director.

Diversitatea este una dintre problemele din societatea modernă. Este important să știi cum să procedezi cu persoanele și cu problemele acestora, respectând regulile și regulamentele existente, fără a face diferențe.

#### Comentarii caracteristice:

*Eu sunt șeful!*

*Eu știu mai bine.*

*Poate e mai ușor să acționăm cum sugerezi, dar regulile sunt foarte clare în aceasta privință.*

*Mă văd ca și personificare a tot ceea ce școala susține!*

#### Stadiul 2

Conducătorul este oarecum conștient de părțile implicate și de eventualele efecte negative asupra acestora.	Conducătorul îi informează pe ceilalți înainte de a aplica deciziile.	Există o oarecare libertate de acțiune, dar bine controlată, cu scopul asigurării bunei funcționări a instituției.	Responsabilitate retorică, dar fără acțiune - duce greutatea în mod eroic și cu o notă de dramatism.	Conducătorul conștientizează genul și diversitatea, dar nu ia măsuri să le valorifice.
---	---	--	--	--

Conducerea autoritară așa cum este prezentată în Stadiul 1 apare din ce în ce mai rar în Europa modernă. La stadiul 2, vom vedea că este încă foarte important să fii loial autorităților, dar există unele încercări

de a diminua efectele regulamentelor generale asupra persoanelor vulnerabile, deși nu vei auzi niciodată un lider să inițieze un comentariu negativ asupra unei directive noi de la autoritațile mai înalte. Liderul sesizează avantajele unei bune relații cu partile interesate și vede informațiile ca pe o modalitate de comunicare. Dar, în mare parte, este vorba despre o comunicare într-o singură direcție și scopul este ca părțile implicate să accepte mai ușor deciziile luate de director sau de alte instituții.

La acest nivel, pentru lider este prea riscant să împartă responsabilitatea, din moment ce părțile interesate prezintă atâtea semne de comportament iresponsabil! Criticismul este văzut mai degrabă ca o tulburare a rutinei de bună funcționare decât ca un punct de plecare pentru îmbunătățire, așadar este mai sigur să depui eforturi pentru a întări loialitatea oamenilor față de sistem.

Așadar, este important să dai impresia de toleranță. În același timp, diversitatea este văzută ca o deviere de la normă: a face față diversității înseamnă, de fapt, să crezi un grad mai mare de conformitate.

#### **Comentarii caracteristice:**

*Acest lucru a fost deja decis. Următoarea întrebare?*

*Nu pot înțelege de ce nu le place această nouă procedură. Am descris-o în detaliu la ultima noastră întâlnire.*

*Nu pari a fi de acord. Poate nu m-am exprimat destul de clar.*

### **Stadiul 3**

Aici au fost făcuți unii pași pentru a introduce modul democratic de guvernare:

Conducătorii pun nevoile părților implicate pe același plan cu cele ale autorităților și formează alianțe cu diferite grupuri.	Li se oferă libertate deplină celor responsabili, dar numai în aspecte secundare/periferice. Scopul este asigurarea bunei funcționări a instituției.	Conducătorul lucrează împreună, împărtășește responsabilitățile, dar numai pe cele din ariile ușoare (festivaluri, activități extra-curriculare).	Conștientizează diversitatea; acționează în cazuri ușoare (publicații ale școlii); există reguli împotriva discriminării, există o recunoaștere a diversității religioase, sunt promovați cei cu nevoi speciale pentru a avea șanse egale. Însă predarea și curriculumul nu iau foarte mult în seamă diversitatea.
--	--	---	--

Angajamentul dumneavoastră este în primul rând asupra valorilor fundamentale, cum ar fi drepturile omului. Conducerea se axează pe obiective, nu neaparat pe reglementări. Deciziile importante sunt luate numai după ce sunt consultați cei afectați. În măsura în care este posibil, deciziile sunt bazate pe consens. Liderii din școli și personalul arată, prin cuvinte și acțiuni, că părerile elevilor sunt luate în considerare. Încrederea este un cuvânt cheie. Regulile și rutina sunt exprimate mai degrabă în termeni de responsabilități, decât de interdicții.

De asemenea, directorii consideră că este esențial să îi convingi pe elevi de cât de importantă este democrația. O modalitate este să le acorzi elevilor autoritatea de a decide, cel puțin în domenii mai ușoare. De asemenea, liderul școlii este atent să nu ofere prea multă putere elevilor și personalului.

Respectul pentru diversitate este luat ca atare. Diversitatea este acceptată și sunt luate diverse măsuri pentru o mai bună înțelegere și compensare.

#### **Comentarii caracteristice:**

*Înainte să renovăm curtea școlii, trebuie să ne consultăm cu elevii. Ei sunt experții în această privință.*

*Reprezentanții din consiliul școlar vor prezenta o propunere pentru noul regulament școlar la următoarea întâlnire cu personalul. Sunt chiar dornici să afle părerea voastră.*

Să ajungi cu școala la nivelul 3 nu este nici riscant, nici prea dificil. Trebuie să îi sprijiniți pe toți aceia care doresc să participe la acest proces de democratizare, trebuie să credeți în valorile democratice și să vedeți elevii ca pe niște subiecți care au dreptul de a fi respectați, nu ca pe niște cutii goale pe care trebuie să le umpleți cu competențe folositoare (sau ca pe niște obiecte drăguțe ce pot fi modelate după

voința dvs., nu a lor. Această abordare este una dintre cele mai ademenitoare căi de a submina puterea copilului sub aparența îngrijirii și bunăvoinței).

#### Stadiul 4

<p>Conducerea încearcă să obțină consensul, să dezvolte încrederea între diferitele nivele, recunoaște interesele părților implicate și își folosește experiența pentru a influența deciziile politice.</p>	<p>Consultările - formale sau informale - asigură un flux de informații bine structurat.</p>	<p>Împărțirea responsabilităților se face chiar și în ariile mai dificile (bugetul, curriculum, planificările strategice, programele de pregătire pentru profesori, evaluare, predare etc.)</p>	<p>Conducătorul se asigură că diversitatea este văzută și utilizată ca un bun al școlii. Diversitatea oferă elevilor un plus de competență și face școala mai atrăgătoare (are un statut mai bun). Acțiunile pozitive permit accesul total și participarea grupurilor vulnerabile.</p>
---	--	---	--

Odata ce ați ajuns cu școala la nivelul 3, veți observa că unele schimbări pe care le-ați făcut au fost în mare parte "cosmetice", chiar dacă satisfacția profesională a personalului și elevilor a crescut, iar vandalismul s-a redus. Ceea ce trebuie să faceți în continuare este să lucrați sistematic cu valori precum respect reciproc, drepturi și responsabilități și, mai presus de orice, încredere.

Încrederea este, probabil, unul dintre elementele absolut necesare pentru a ajunge la guvernanta democratică a școlii. Sistemele noastre de educație au fost și sunt caracterizate de neîncredere:

- neîncrederea în capacitatea elevilor de a deveni responsabili pentru propria învățare;
- neîncrederea în capacitatea profesorilor de a avea rezultate bune într-un climat deschis, caracterizat prin mai multă libertate și autonomie în ceea ce privește curriculumul;
- neîncrederea în capacitatea școlii de a crea un mediu democratic prin mai multă autonomie;
- neîncrederea în instituțiile de educație care nu sunt reglementate prin curriculum și reguli prescrise.

Reformarea și reinventarea școlii drept comunitate de învățare este posibilă numai dacă încrederea devine un principiu al sistemului de învățământ și un semnal vizibil de la cei decidenții la nivel înalt către școli și către practicienii din educație.

De asemenea, trebuie să priviți viitorul cu optimism. Munca dvs. ar trebui să fie centrată pe proces, cu într-o abordare pe termen lung. Perspectiva trebuie extinsă și către altă direcție: ca lider al școlii, vă considerați un factor important în societate, nu numai în școală.

La nivelul 4, școala este văzută ca un susținător important al valorilor democratice. Este o școală deschisă, care comunică periodic cu autoritățile superioare pentru a le oferi o bază pentru deciziile viitoare. În școală, schimbările majore din orice domeniu sunt rareori împotriva voinței majorității. Compromisul, perioadele de testare și reconsiderările sunt proceduri normale. Regulile și regulamentele sunt stabilite de către cei care sunt implicați/ vizați. Responsabilitatea conducerii este de a contribui cu expertiză profesională și, ca toată lumea, cu opinii și experiențe personale. Autoritatea conducerii se bazează pe competențe profesionale și personale, nu pe ierarhie.

Este important să prețuiești toate competențele care se găsesc în organizație și la nivelul părților interesate din comunitate.

Este considerat un merit suplimentar ca elevii și personalul să ia parte în mod activ la conducerea școlii. Elevilor care fac parte din consiliul școlii li se oferă pregătire specială în privința procedurilor acestui for. De asemenea, primesc, uneori, și un buget propriu.

Conducerea valorifică și promovează diversitatea din motive ideologice și strategice. O atmosferă internațională în școli le oferă elevilor o abilitate în plus, abilitate pe care nu o pot dobândi în contexte omogene și izolate.

#### Comentarii caracteristice:

*Școala ar trebui să fie un loc unde experimentezi toate părțile democrației.*

*Vrem să creăm cetățeni activi care acționează într-un mod constructiv în loc să se plângă pur și simplu.*

*Elevii sunt cei mai buni experți când vine vorba de propriul mod de învățare.*

*Tinerii nu sunt atât de diferiți de adulți, dar sunt mai tineri, așadar pot vedea lucrurile din altă perspectivă.*

## 5.2 Educația bazată pe valori

Scopul școlii nu este doar de a transfera cunoaștere de la o generație la alta; cele mai multe curricula naționale exprimă un set de valori esențial pentru societatea în cauză.

Cel mai bun exemplu este Legea educației din Suedia: „misiunea sistemului de educație este să ofere copiilor și tinerilor cunoștințe și competențe, iar împreună cu părinții să promoveze dezvoltarea armonioasă a acestora ca persoane responsabile și membri ai comunității”. Așadar, cât de evidente sunt principiile democratice și valorile drepturilor omului în programul zilnic din școlile noastre? Comportamentul conducerii școlii și al personalului dezvăluie mai multe lucruri despre valorile dominante decât documentele oficiale.

### Stadiul 1

În curriculum, nu se regăsesc principiile ECD/EDO.	Conținutul învățării este decis în totalitate de către autorități.	Metodele de predare sunt alese de profesori.	Curriculumul urmărește să uniformizeze.	Manualele școlare arată că opinia generală este cea corectă, pe când valorile minorităților reprezintă niște abateri de la normă.	Fetele nu sunt încurajate în domeniile tradițional considerate ca fiind specifice băieților.
--	--	--	---	---	--

În acest stadiu, transferul cunoștințelor și competențelor, precum cititul și scrisul, sunt considerate principala misiune a școlii. Cunoșterea este predominant enciclopedică. Ordinea și stabilitatea sunt văzute ca valori importante în interiorul și în afara școlii și se dorește o societate omogenă. O modalitate bună de a transmite aceste valori și această perspectivă despre cunoaștere este de a avea un orar strict care nu lasă loc pentru activități extra-curriculare sau pentru noi materii. Se deviază foarte puțin de la curriculumul național. Fenomenele moderne de care elevii sunt interesați sunt considerate mai puțin importante sau cu un status academic scăzut, așa cum este cunoașterea mediului și istoriei locale. Manualele școlare ar trebui să prezinte societatea așa cum este ea. Nu este de datoria școlii să încerce să schimbe valorile comune. Cuvinte ca “normal” sau “natural” sunt folosite atunci când sunt descrise comportamentele dominante sau grupurile majoritare.

Școala se axează mai mult pe predare decât pe învățare. Elevii nu sunt văzuți ca fiind capabili să își aleagă propria lor modalitate de a învăța, iar profesorul face planificarea activităților fără a-i consulta. Eficacitatea este importantă. Cu cât elevii sunt mai omogeni, cu atât este mai ușor să predai.

#### Comentarii caracteristice:

*Copii nu sunt educați corespunzător. Nu arată deloc respect!*

*Prea puține filme și programe TV au emisiuni cu scop cultural.*

*Nu este nevoie să aducem aceste lucruri în învățământ.*

*Trebuie să avem grijă de patrimonial nostru cultural.*

### Stadiul 2

Valorile ECD/EDO se regăsesc în curriculum, dar nu în termeni imperativi.	Elevii au posibilitatea de a-și exprima opiniile.	Elevilor pot alege într-o oarecare măsură cum să lucreze, dar profesorul decide cât și când pot opta.	Sunt recunoscute nevoile speciale. Originile culturale diferite sunt văzute ca un handicap ce poate fi remediat. Sunt luate unele măsuri pentru a face față diversității.	Pot fi folosite diferite manuale școlare, dar părțile care nu sunt în acord cu norma dominantă sunt ignorate.	Înscrierea la școală a copiilor aparținând grupurilor minoritare este afirmată, fără măsuri de sprijinire a incluziunii.
---	---	---	---	---	--

În stadiul 2, veți observa o schimbare de atitudine, o anumită deschidere către valorile democratice și drepturile elevilor prevăzute în documentele oficiale. Părerile elevilor sunt luate în considerare atunci când este în beneficiul profesorilor. Elevii ar putea veni cu exemple din viața reală ce pot fi aplicate în

cea ce se studiază la școală. Sunt folosite domeniile lor de interes, dar numai atunci când sunt favorabile profesorului și numai ca un adaos la un plan dat sau ca un mijloc de creștere a motivației.

Modalitatea de predare aleasă de profesor trebuie respectată. Profesorii au competențe profesionale, în timp ce elevii nu au. Când li se dă elevilor libertatea de a alege, scopul principal este de a-i face să lucreze cu plăcere ceea ce profesorul a stabilit.

Este important să se evidențieze pe cât posibil diferențele culturale sau de alt tip. Scopul măsurilor luate este adaptarea la majoritate, nu includerea minorităților. Majoritatea valorilor încă reprezintă etalonul societății. Școala face eforturi pentru eliminarea obstacolelor fizice și pentru depășirea unor dizabilități de învățare. Diversitatea culturală/ socială/ etnică este ignorată pe cât de mult posibil.

Stabilitatea este importantă și mai ușor de păstrat într-o societate omogenă. Noile categorii de elevi și de personal pot afecta stabilitatea, prin urmare, chiar dacă este acceptată înscrierea elevilor din grupurile minoritare, nu se iau măsuri pentru a extinde baza de recrutare.

#### **Comentarii caracteristice:**

*Inainte de a-și cere drepturile, elevii ar trebui să arate că știu să își asume responsabilități.*

*Democrația este predată la științele sociale și la istorie.*

*Eu știu cel mai bine.*

*Elevii din alte culturi sunt interesanți.*

*Hai să vedem și partea feminină a acestui lucru.*

#### **Stadiul 3**

Stadiul 3 marchează o adevărată schimbare. Aici, comportamentul se află în mai mare concordanță cu valorile exprimate în documente.

Valorile ECD/EDO sunt prezentate în primul paragraf din curriculum ca fiind fundamentale pentru orice fel de educație. Politicile școlilor subliniază importanța respectării drepturilor omului.	Profesorii sunt încurajați să-i implice pe elevi în procesul de predare. Profesorii și elevii lucrează împreună. Este loc pentru opțiuni individuale.	Curriculumul este potrivit pentru toți.	Nu sunt permise manualele care prezintă abordări diferite de cele general acceptate.	Caracteristicile culturilor minorităților sunt sărbătorite prin organizarea de festivaluri. Problemele de gen sunt constant urmărite.
--	---	---	--	---

Pentru cei aflați în stadiul 3, valorile precum drepturile omului le ghidează activitatea zi de zi. Democrația nu este studiată ca materie separată, ci este practică în diferite situații. Gândirea critică și analitică sunt abilități importante și pot fi învățate prin studierea mai multor materii.

Profesorii și directorii școlilor nu sunt sclavii curriculumului. Când se stabilesc materiile de studiu și când se planifică activitățile, interesele și nevoile elevilor sunt luate în considerare. Regulile sunt deschise și nu foarte detaliate. Drepturile sunt întotdeauna conectate cu responsabilitățile. O școală cu un nivel ridicat de democrație unde gradul de împuternicire a personalului și elevilor este mare, nu este o școală fără reguli.

Conducerea și personalul valorifică diversitatea și o folosesc pentru a dezvolta abilitățile sociale ale elevilor și pentru a le lărgi cadrul de referință. În loc să folosească cuvinte precum *normal* și *natural* pentru a descrie cultura dominantă și *ciudat* pentru a caracteriza minoritățile, profesorii au grijă să descrie diversitatea în termeni egali.

#### **Comentarii caracteristice:**

*Suntem onorați că părinții ne-au încredințat sarcina educării copiilor lor.*

*Suntem aici pentru elevii noștri.*

*Globalizarea este abia la început. Elevii noștrii vor fi mai bine pregătiți decât mulți alții pentru a trăi în societate.*

#### Stadiul 4

Valorile ECD/EDO nu numai că sunt scrise în curriculum, dar reprezintă elementul fundamental și central în funcționarea școlii. Etica școlii se vede prin egalitatea și respectarea drepturilor omului - conducerea școlii inspiră democrație și respect.	Elevii știu care le este cel mai potrivit stil de învățare.	Liderii școlii sunt deschiși față de diversitate prin declarații, dar și prin acțiuni.	Atunci când nu sunt disponibile manuale imparțiale, școala elaborează propriile materiale.	A face față diversității înseamnă că dai dovadă de o competență în plus, atât din partea profesorilor, cât și din partea elevilor.
---	---	--	--	--

La acest nivel nu mai este nevoie să vorbim despre valori specifice. Educația pentru cetățenie democratică și drepturile omului deja a pătruns în viața școlară. Orice semn de lipsă de respect sau tendințe lipsite de etică sunt luate în serios. Modul de predare este evaluat sistematic de către elevi. De asemenea, elevii își evaluează propria activitate. Școala investește timp și resurse pentru a învața din și despre diversitate. Perspectiva asupra viitorului este una optimistă.

#### Comentarii caracteristice:

*Încă nu realizez cât de sensibili și de maturi sunt elevii. Ce diferență este față de perioada în care am fost eu la școală.*

*Când elevii noștrii pleacă de la școală, știu deja ce este mai bine pentru ei și pentru cei din jurul lor. Au spirit critic și nu sunt ușor de manipulat.*

*Avansăm, dar tot mai sunt multe lucruri de învățat.*

#### 5.3 Co-operarea, comunicarea și implicarea: competitivitatea și auto-determinarea școlii

Cooperarea, comunicarea și implicarea sunt valori esențiale pentru o școală care vrea să educe elevii pentru a deveni cetățeni democratici. Pentru a funcționa, democrația are nevoie de comunicare bună. Prin definiție, cetățenii activi trebuie să fie implicați și să dobândească abilitățile de cooperare, negociere și concesie. Odată cu drepturile, vin și responsabilitățile. O astfel de responsabilitate se referă la necesitatea de a fi un participant activ, iar alta la a manifesta toleranță ca parte a prețurii diversității: așadar, încă o dată se poate observa interrelaționarea celor trei principii ale Consiliului Europei pentru ECD.

În mod obișnuit, ne așteptăm ca aceste valori să fie vizibile și tangibile în modul de funcționare al școlii. Așa cum cetățenii activi sunt implicați în comunitatea în care trăiesc, așa și elevii trebuie să se implice în mod activ în comunitatea școlii democratice. O școală care pretinde a fi democratică trebuie să fie activ implicată în comunitate.

Dar există forțe care pot acționa împotriva implicării active în comunitate. Este adevărat că s-a acordat școlilor un anumit grad de autonomie. Discuția de mai devreme din domeniul-cheie 1 se referea la măsura în care directorul trebuie să acționeze în interesul cel mai bun al școlii, pentru elevi și alte părți interesate, uneori atenuând efectul presiunilor exterioare dinspre societate și autorități. Așadar, va veni o vreme când școala va trebui să se apere în fața presiunilor venite din partea comunității, pe care le consideră a fi împotriva intereselor sale. Probabil este o tensiune normală, prezentă mereu într-o democrație, trecând uneori neobservată. Cu toate acestea, în multe țări din Europa există o mare presiune asupra școlilor să funcționeze într-o piață a educației. Forța pieței și competitivitatea dintre școli sunt văzute ca unelte puternice pentru ameliorare și pentru creșterea standardelor.

## Stadiul 1

Școala trebuie să își demonstreze că este mai bună decât alte școli, iar elevii trebuie să fie la înălțime.	Conducerea se axează în mod special pe interesele și funcționare a școlii, lucruri care au prioritate.	Școala nu încurajează implicarea părinților și nici nu îi consultă. Instituția este expertul.	Școala îi informează pe părinți cu privire la propria agendă.	Nu este încurajată implicarea celor din afara școlii.	Alte instituții sunt văzute drept concurențe. Bunele practici nu sunt popularizate.	Conducerea consideră că nu este datoria școlii să promoveze egalitatea de gen; fetele trebuie să lupte pentru asta. Minoritățile și grupurile aflate în dezavantaj sunt văzute ca o amenințare, deoarece pot scădea standardele.
---	--	---	---	---	---	--

Presiunea de a concura și de a depăși competitorii pot conduce școala către o formă de izolare și protecționism care nu își au locul într-o democrație sănătoasă. Sub această presiune, școala ar putea vedea rezultatele bune obținute de elevi nu ca pe un obiectiv important, ci mai degrabă ca pe un mijloc pentru supraviețuirea instituției: în astfel de circumstanțe, școala va prefera elevii predictibili, sânguincioși, în detrimentul celor din medii defavorizate sau din grupuri minoritare, care ar putea afecta performanțele sale la evaluări și, implicit, statutul său.

Aceeași presiune ar putea să descurajeze școala în împărtășirea practicilor bune și a experienței acumulate. Dacă strategiile sale didactice se dovedesc a fi de succes, ar putea exista tendința de a le ține secrete: profesorii din alte școli ar deveni mai degrabă concurenți decât colegi. În aceste condiții, relațiile cu alte organisme sau persoane fizice, companii sau ONG-uri din afara școlii ar fi inițiate doar pentru a obține anumite avantaje materiale pentru școală, și nu pentru a forma un parteneriat autentic sau pentru a coopera.

Așadar, din diverse motive, dorința unei școli pentru autodeterminare poate provoca mai degrabă regresul, decât avansarea către democrație.

În stadiul întâi, întâlnim o mentalitate specifică unei stări de asediu. Interesele instituției sunt extrem de importante, iar influențele externe (inclusiv din partea părinților) nu pot face decât rău: în cel mai bun caz, sunt ignoranți față de nevoile școlii și nu cunosc adevăratele țeluri, iar în cel mai rău caz, ar putea deveni competitori care ar profita de pe urma punctelor slabe ale școlii.

Elevilor înșiși ar trebui să li se amintească că școala lor este cea mai bună și că trebuie să se ridice la înălțimea ei. Diversitatea nu reprezintă un subiect de discuție. Nu este responsabilitatea școlii de a ajunge la grupurile dezavantajate și la minorități: în plus, acești copii ar putea avea un efect negativ asupra performanțelor academice ale școlii, afectându-i statutul.

### Comentarii caracteristice:

*Interesul școlii este prioritar.*

*Elevii ar trebui să se ridice la standardele școlii: nu putem pierde timp și energie cu cei care nu fac față.*

*Nu avem nevoie de implicarea altor persoane: școala știe mai bine.*

## Stadiul 2

Reușita elevilor este un mijloc de creștere a prestigiului școlii.	Școala admite că face parte dintr-o comunitate mai largă, dar cu puține angajamente sau deloc.	Școala știe că este acolo pentru elevi și, într-o oarecare măsură, pentru părinți, dar nu îi consideră parteneri.	Elevii și părinții sunt recunoscuți ca părți implicate, dar ca subiecți, nu ca participanți.	Școala acceptă parteneriate cu alte organizații, dar cu suspiciune și cu scopul de a obține sprijin material.	Școala este pregătită să difuzeze bune practici, dar pentru a-și crește prestigiul, nu de dragul schimbului de experiență.	Școala este pasivă cu privire la grupurile minoritare sau vulnerabile; consideră că este responsabilitatea lor să se implice, dacă doresc.
--	--	---	--	---	--	--

În stadiul al doilea, școala este probabil nerăbdătoare să demonstreze că își joacă rolul în societate. Este mulțumită că grupurile din comunitate folosesc unele facilități ale sale. Comunicarea cu părinții este

importantă. Conducerea școlii vrea ca părinții să fie informați despre ce se așteaptă de la ei, dar nu îi consultă. Dacă ești din fire un antreprenor, vei dori să ai contacte cu firmele locale - ideea că o firmă locală ar putea să sprijine școala din punct de vedere financiar este atractivă, atât timp cât firma nu cere nimic în schimb.

Directorul este mândru de ideile sale pedagogice care au fost puse în practică și s-au demonstrat eficiente - publicitatea obținută în acest fel poate ajuta la creșterea prestigiului școlii. Cu toate acestea, nu vrea să dea prea multe detalii - de ce ar dezvălui cheia succesului, când școala vecină a avut rezultate destul de bune anul trecut. Este mulțumit că elevii din grupurile minoritare vin să se înscrie la școala sa, dar ar trebui avertizați cât de mult vor fi nevoiți să muncească pentru a se integra.

#### **Comentarii caracteristice**

*Ne asigurăm că părinții știu la ce să se aștepte.*

*Școala este aici pentru tine, nu o dezamăgi.*

*Sponsorizările sunt binevenite.*

*Le urăm bun venit elevilor silitori din grupurile minoritare.*

#### **Stadiul 3**

Profesorii și elevii sunt presați să obțină rezultate bune, pe de o parte, pentru binele elevilor, pe de altă parte, pentru a face față competiției.	Școala este implicată și sprijină activitățile comunității, dar nu implică comunitatea în acțiunile sale interne.	Există o legătură permanentă cu părinții. Școala este interesată și dornică să le asculte părerile.	Există un puternic flux de informații dinspre școală și părinții sunt încurajați să își exprime opiniile. Școala are parteneriate cu diferite organizații care sunt invitate ca oaspeți, dar mai ales ca experți, pentru prezentări sau pentru a-i sfătui pe elevi.	Școala împărtășește experiența sa cu celelalte școli și organizații.	Școala face eforturi mari pentru a recruta elevi și profesori din grupurile minoritare sau cu nevoi speciale și încearcă să îi asimileze în cadrul școlii.
--	---	---	---	--	--

În acest stadiu, veți fi foarte mândru de cât de departe a ajuns școala în comunitate. Este foarte bine să vedeți că atât de mulți elevi se implică în diferite forme de muncă în folosul comunității - petrecerile de Crăciun pentru bătrâni sunt minunate!

Doriți să aflați părerea părinților cu privire la educația oferită copiilor lor - ce păcat că multe dintre ideile lor nu sunt aplicabile. Cu toate acestea, discuțiile sunt plăcute...

Un alt punct forte îl reprezintă invitarea părinților, firmelor locale și liderilor comunității pentru a împărtăși elevilor din cunoștințele și experiența lor. Este bine, de asemenea, că au loc întâlniri periodice cu profesorii din alte școli din zonă, pentru a face schimb de experiență. Școala încurajează înscrierea elevilor din grupuri minoritare și/sau defavorizate și îi ajută să se adapteze.

#### **Comentarii caracteristice**

*Primim mulți vizitatori în școală. Părinții sunt bineveniți, de asemenea.*

*Încurajăm diversitatea.*

*Avem așteptări mari de la elevi și suntem mândri de reușitele lor.*

#### **Stadiul 4**

Elevii obțin rezultate bune, în special, pentru ei, dar și pentru școală și pentru comunitate.	Conducerea consideră că toți cei interesați și comunitatea în ansamblu contribuie la dezvoltarea școlii și invers.	Școala îi consideră pe cei implicați și pe parteneri drept colaboratori valoroși, dar și potențiali beneficiari. Mai mult decât un parteneriat, este un adevărat angajament democratic.
--	--	---

În acest domeniu-cheie, cele trei principii ale ECD se suprapun într-o măsură mai mare - atunci când valori precum cooperarea, comunicarea și implicarea sunt asimilate de școală, neutralizează efectele

negative ale concurenței. La acest stadiu, lucrurile se îmbină. Așa cum arată și tabelul, vizitatorii școlii sunt parteneri în activități comune, în beneficiul tuturor. Implicarea în comunitate și implicarea comunității în școală sunt văzute ca o relație bidirecțională, cu avantaje reciproce.

Școala are încredere că elevii vor obține performanțe mari, iar această încredere este recompensată prin statutul pe care îl obține instituția, fără a fi însă motivația principală, întrucât școala este conștientă că există și funcționează pentru elevi și pentru comunitate.

#### **Comentarii caracteristice**

*Ne privește pe toți.*

*Lucrăm împreună; noi oferim școlii și școala ne răsplătește.  
Și uite cât de bine se descurcă elevii noștri la examene!*

#### **5.4. Disciplina elevilor**



*Consiliul elevilor,  
Wolverhampton Grammar School*

Disciplina rămâne marea îngrijorare a școlilor și a profesorilor care nu pot vedea unde îi duc pașii spre democrație. Se tem că elevii, odată având dreptul la opinie, vor fi greu de disciplinat. Vor avea de comentat la fiecare regulă, vor submina autoritatea școlii și va fi haos.

Experiența democratică este exact opusă, dar nu asta discutăm aici. Acest tabel separă cele trei principii într-o măsură mai mică față de celelalte domenii-cheie, deoarece aici toate acționează împreună. Aici, cele patru stadii sunt într-adevăr predictibile, pentru că vin după explorarea celorlalte trei domenii-cheie.

##### **Stadiul 1**

Conducerea școlii stabilește și aplică regulamentul - chiar și atunci când elevii se împotrivesc sau chiar se resemnează.

Regulile sunt reguli și nu se face nici o excepție pentru diferitele culturi, pentru nevoile speciale sau pentru trecutul elevilor.

În acest prim stadiu, școala stabilește toate regulile. Profesorii (sau mai degrabă conducerea școlii) știu cel mai bine. Nu există discuții pe această temă. Nu există scuze (precum "diferit") pentru a nu respecta regulile.

#### **Comentarii caracteristice**

*Fă cum îți se spune; altfel...!*

*Nu îmi pasă cine ești, știi care sunt regulile.*

##### **Stadiul 2**

Conducerea școlii stabilește și aplică regulamentul, dar este receptivă la reacțiile elevilor, fiind adesea dezamăgită.

Școala este conștientă de diversitatea elevilor și stabilește unele reguli care să-i ajute pe elevi să conștientizeze diferențele (de exemplu, vestimentația sau aspecte religioase).

Vă doriți ca elevii să își asume responsabilități și discutați cu ei despre asta, uneori. Dar întotdeauna vă dezamăgesc.

Sunteți tolerant față de diferențe - de exemplu, nu aveți probleme în a respecta diferite sărbători religioase. În situația în care uniforma este obligatorie, sunteți destul de flexibil în raport cu vestimentația unor elevi, conformă religiei lor.

**Comentarii caracteristice:**

*Trebuie să te porți mai responsabil.*

*De ce nu pot conta pe tine?*

*Aceasta este o școală tolerantă.*

**Stadiul 3**

Deși există o limită a concesiilor, multe reguli sunt negociate și agreeate împreună cu consiliul elevilor.	.....și mulți elevi cooperează și chiar ajută la întărirea normelor de bună conduită.	Minoritățile sunt implicate în consultări.
---	---	--

Există sentimentul puternic că, deși școala stabilește regulile, există loc de negociere și discuții. Elevii se implică rapid în acest proces și angajamentele sunt făcute. Astfel de discuții garantează luarea în considerare a opiniei minorităților. Elevii mai mari sunt dornici să își asume responsabilitatea de a întări regulile. Oferă o bună îndrumare elevilor mai mici.

**Comentarii caracteristice:**

*Putem vorbi despre asta, dar se subînțelege că așteptăm un anumit rezultat.*

*Cineva trebuie să mențină ordinea - cunoști regulile.*

*Cu toții putem să ne exprimăm opiniile.*

*Ne asigurăm că minoritățile sunt de acord.*

**Stadiul 4**

Regulile și codul de conduită al întregii școli se stabilesc și se negociază împreună cu consiliul elevilor, asigurându-se totodată că toate minoritățile sunt incluse. Elevii își exersează rolul de buni cetățeni, dar și rolul de persoană care are o anumită autoritate în implementarea normelor și în promovarea lor.
---

Regulile sunt stabilite în mod democratic - fie de către grupurile deja existente, fie prin crearea unui nou forum - și sunt urmate în mod democratic. O bună ordine este în interesul tuturor, atât timp cât toți au un cuvânt de spus în stabilirea ei.

Atunci când există un climat de respect reciproc, nu există atitudini de tipul "ei și noi" între profesori și elevi, iar violența este minimă.

**Comentarii caracteristice:**

*Este școala noastră, noi o facem să funcționeze.*

*Această școală este pentru toată lumea. Trebuie să fie bună pentru toată lumea.*

## 6. Pas cu pas: drumul către o guvernare democratică

Așadar, de unde începem? O dată ce ați ajuns la concluzia că guvernarea democratică este singura cale, trebuie să identificați de unde vreți să porniți. Administrarea școlii are loc în mai multe domenii, formale sau informale. Nivelul de democrație se reflectă în mod clar în felul în care abordați procesele formale în relația cu autoritățile superioare, cu personalul școlii și cu elevii și - poate chiar mai evident - în modul în care gestionați deciziile ad hoc pe care le luați în contexte informale, zi de zi. Viziunile personale, felul cum administrați sarcinile cotidiene, modul de soluționare a conflictelor, întâlnirile informale cu elevii, personalul și vizitatorii - toate acestea reflectă, mai mult decât orice declarație scrisă, valorile dumneavoastră. Desigur, asta nu înseamnă că legile și regulile nu sunt importante sau pot fi neglijate.

În acest capitol, veți găsi sfaturi practice despre cum să treceți, pas cu pas, de la o guvernare autoritară a școlii la o guvernare democratică, în cadrul unor procese formale și informale pe care un lider școlar trebuie să le gestioneze. Domeniile cheie sunt:

1. Guvernarea, conducerea și responsabilitatea publică
2. Educația centrată pe valori
3. Cooperarea, comunicare și implicarea. Competitivitatea și autodeterminarea școlii
4. Disciplina elevilor

Vom ilustra modul în care aceste patru domenii cheie reflectă guvernarea democratică în patru contexte tipice, formale și informale.

### Contextul formal

Școala este o instituție și - în multe aspecte - o instituție birocratică. Ca și director trebuie să cunoașteți regulile și procedurile și ce impact au asupra oamenilor. Așa că trebuie să organizați întâlniri, să creați structuri și să vă jucați rolul formal. Acest lucru nu trebuie să lucreze împotriva eforturilor de a democratiza școala; dimpotrivă, situațiile formale oferă la fel de multe oportunități ca și cele informale să puteți promova practici democratice. Ne vom uita la patru contexte formale în care atitudinea și valorile dumneavoastră vor putea fi demonstrate.

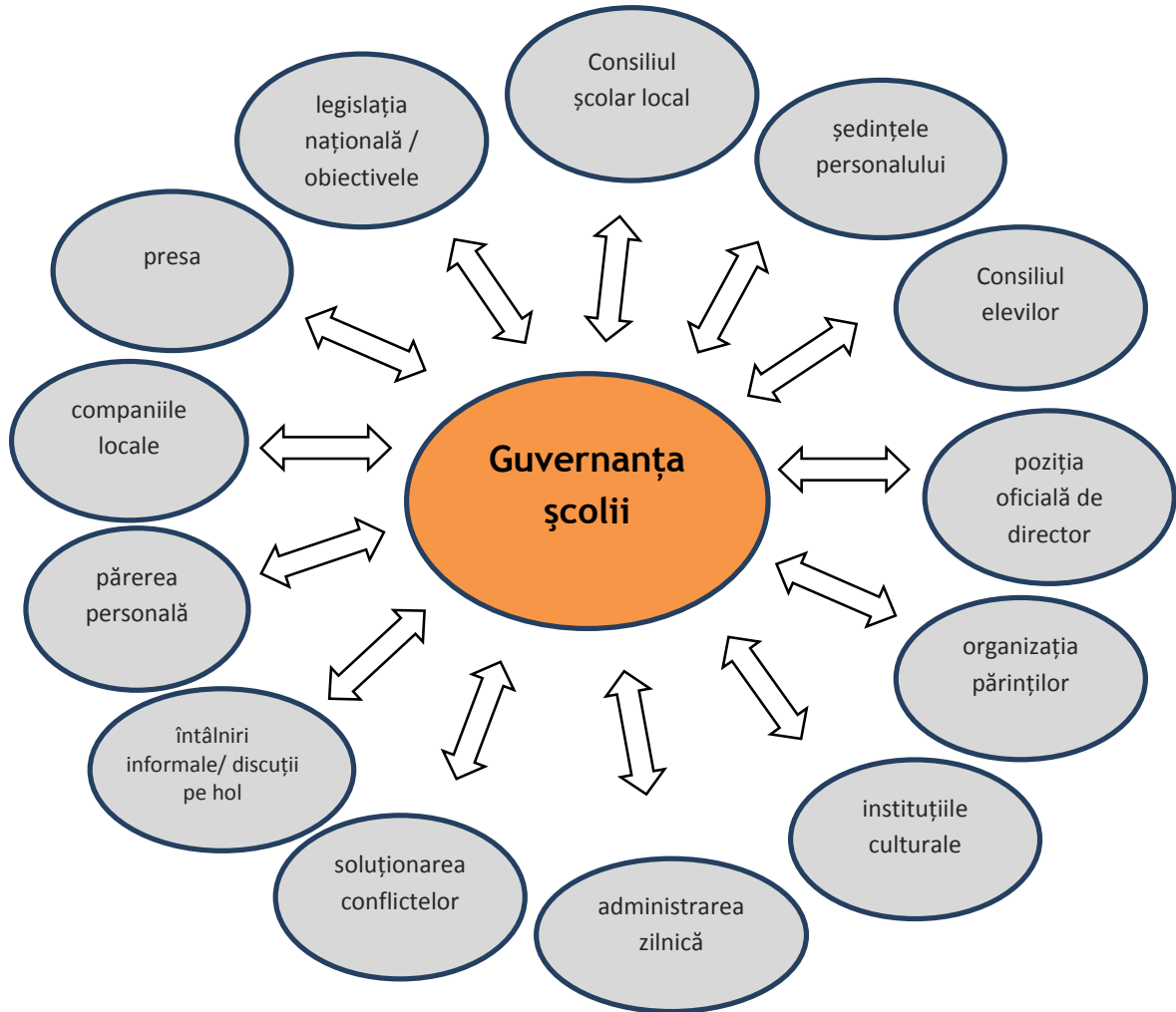
Poziția personală  
Consiliul școlii  
Întâlnirile cu personalul  
Elevii

### Contextul informal

La școală, directorul nu poate renunța la rolul său de lider. Modul în care reacționați la situațiile de zi cu zi este întotdeauna judecat în raport cu așteptările și solicitările care vin odată cu această poziție. Ceea ce faceți este mai important decât ceea ce ziceți. La fel ca mai devreme, ne vom uita la patru contexte informale în care atitudinea și valorile dvs. pot fi demonstrate:

Perspectiva personală  
Întâlniri informale/ discuțiile de pe coridor  
Administrarea zilnică  
Soluționarea conflictelor

Diagrama de mai jos arată în câte domenii, formale și informale, activați și pe care le puteți folosi ca oportunități. Gândiți-vă la aceasta, iar apoi continuați să luați în considerare cum (și unde) puteți face pașii care urmează.



## Domeniul cheie 1: Guvernanța, conducerea și responsabilitatea publică

### Contextele formale

#### Poziția personală

Directorul este reprezentantul legal al școlii. Această poziție vă face responsabil pentru succesele și eșecurile din școală. De asemenea, trebuie să faceți față grupurilor de presiune, precum organizațiile de părinți, instituțiile culturale și media. Obiectivele sunt frecvent contradictorii. Modul în care gestionați aceste părți interesate și felul cum abordați, în ordinea priorității, interesele acestora sunt indicatori clari despre măsura în care aveți o perspectivă cu adevărat democratică asupra guvernantei școlare.

#### Pasul 1

Autoritatea și loialitatea dvs. față de autoritățile din domeniul educației nu sunt puse la îndoială nici de dvs., nici de alte persoane din școală. Legislația și poziția sunt cei mai importanți factori în administrarea unei școli. Pe termen lung, acest lucru nu este satisfăcător deloc: nu poate fi vorba de nici o dezvoltare, iar rolul dvs. de conducător este mai mult ceremonial. Ca și director aflat la început de drum, puteți începe de aici, dar pe măsură ce veți căpăta mai multă încredere, veți evolua spre o independență mai mare. Până la urmă, dumneavoastră sunteți liderul.

#### Încercați asta:

Concentrați-vă pe un singur domeniu; studiați regulamentele din punctul de vedere al democrației. Întrebați-vă: de ce această regulă? Acordați flexibilitate acolo unde vedeți beneficii pentru toți.

#### Pasul 2

Ați început să înțelegeți mai bine ideile din spatele regulilor existente. Nu sunteți de acord cu toate, dar încă vi se pare dificil să vă abateți de la reguli sau sunteți nesigur despre cum ar trebui să le interpretați.

#### Încercați asta:

Discutați legislația împreună cu colegii, urmați un curs de legislație școlară. Acest lucru vă poate oferi perspectivele de care aveți nevoie pentru a vă spori încrederea cu privire la ceea ce puteți influența (cunoașterea legilor de bază este un bun valoros, dar deseori ignorat de directori). Studiați mai mult documentele oficiale de politică educațională și expuneți-vă mai des punctele de vedere și propriile interpretări.

#### Pasul 3

Vă analizați rolul de *curea de legătură* între autoritatea școlară și părțile implicate și realizați că aveți responsabilități față de ambele părți. Acest lucru generează presiune și nesiguranță, dar poate și să creeze noi oportunități pentru schimbare.

#### Încercați asta:

Axați-vă pe ceea ce este cel mai bine pentru părțile implicate. Aflați ce așteptări au ei de la dumneavoastră. Citiți documentele de politică educațională și testați limitele acestora!

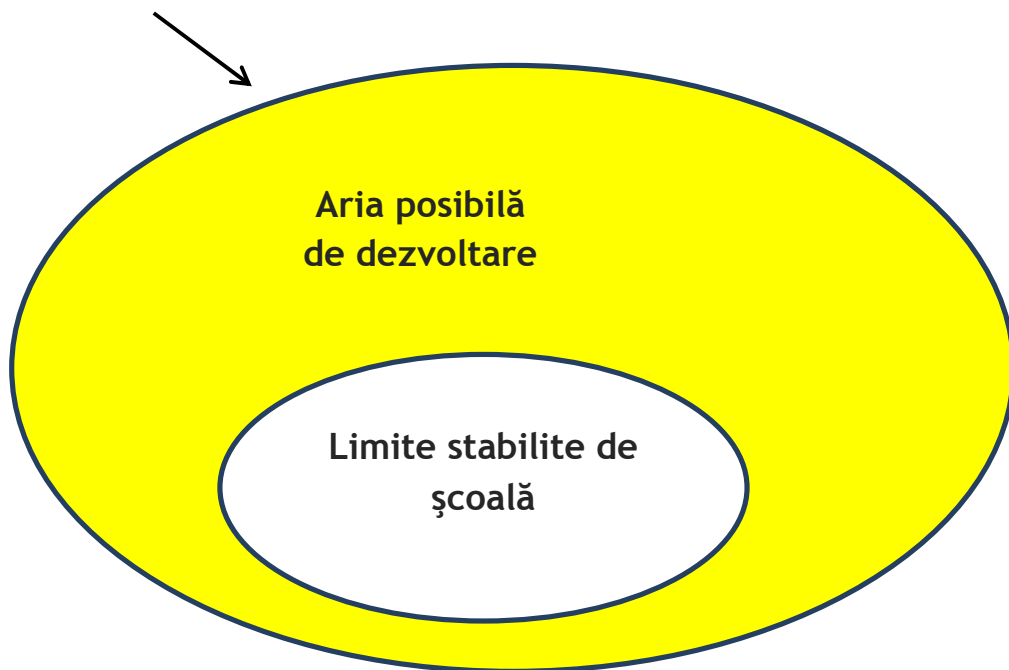
Poziția personală

Guvernanță, leadership și responsabilitate publică

Limitele sunt mai mari decât credeți! Gunnar Berg, profesor de educație la Universitatea din Uppsala, Suedia, a ilustrat aceasta în felul următor<sup>4</sup>:

<sup>4</sup> Berg, Gunnar, Skolan som organisation. Uppsala: Uppsala Studies in Education No 15. Almqvist & Wiksell, 1981

Limitele, așa cum transpar  
din documentele oficiale



## Consiliul școlii

Sistemul de guvernare a unei școli diferă de la o țară la altă. În majoritatea formelor de educație publică, autoritatea responsabilă este reprezentată de un consiliu local care reprezintă majoritatea politică. Situația este similară și în școlile private. De asemenea, gradul de autonomie locală sau regională diferă de la o țară la alta, dar, indiferent de nivelul de independență, liderul este responsabil în fața unei forme mai înalte de autoritate.

### Pasul 1

În relația dumneavoastră cu consiliul școlii<sup>5</sup>, aveți tendința de a vă limita la rapoarte formale în acord cu reglementările în vigoare. Ca parte a unui sistem ierarhic, trebuie să faceți alegeri tactice când vine vorba de relațiile cu autoritățile. Informațiile pe care le oferiți pot fi diminuate și uneori subiective. Factorilor de decizie li se spune ceea ce liderul școlii crede că vor să audă.

### Încercați asta:

Permiteți nuanțe în informațiile dumneavoastră. Dacă vă simțiți totuși nesigur, încercați să direcționați criticile dincolo de controlul factorului de decizie. Asigurați-vă că informațiile dvs. se bazează pe fapte și oferă sugestii pentru îmbunătățiri.

### Pasul 2

Oferiți o perspectivă mai realistă legată de viața din școală și de consecințele deciziilor politice. Vedeți în consiliul școlar un partener, nu doar o autoritate administrativă superioară.

### Încercați asta:

Atunci când o regulă învechită sau neadecvată duce la absurdități sau ineficiență, exprimați-vă clar punctul de vedere în fața autorităților responsabile și încercați să refuzați răspunderea pentru eventualele consecințe.

### Pasul 3

Atunci când aveți de-a face cu decidenții, faceți trimitere la întâlnirile și negocierile cu părțile interesate și arătați-vă loialitatea față de dorințele și nevoile lor. Vă dați seama că aveți o mai bună cunoaștere cu privire la ce se întâmplă în școală decât membrii consiliului și că aceștia ar face o treabă mult mai bună dacă ar exista un flux continuu de informații corecte.

### Încercați asta:

Invitați membrii consiliului local la școală. Lăsați-i să se întâlnească cu elevii și cu personalul fără să fiți dumneavoastră prezent. Invitați elevii la întâlnirile consiliului școlii și arătați-le că, chiar dacă apreciați părerile ambelor părți, sarcina dvs. principală este să apărați interesele elevilor. Arătați clar că elevii sunt văzuți ca niște parteneri egali.

Consiliul școlii

Guvernanță, leadership și responsabilitate publică

<sup>5</sup> Termenul „consiliul școlii” este folosit ca un termen general pentru corpul decizional față de care liderul școlii este responsabil în primă instanță.

## Ședințele personalului

Un instrument important al guvernantei școlii sunt întâlnirile cu personalul. Acestea pot fi privite ca oportunități de a face schimb de informații și de a găsi soluții practice pentru problemele din școală. Dar poate fi și o ocazie de a întări valorile comune, obiectivele generale și implicarea.

### Pasul 1

Din moment ce vă vedeți responsabil în fața unei autorități mai înalte, atunci înseamnă că pentru dvs. personalul este doar un instrument. Le selectați și le oferiți informații aleatoriu, fără a avea mari așteptări de implicare activă. Deciziile importante țin numai de dumneavoastră. Acest lucru poate să vă împovăreze foarte mult, dar poate să vă ofere un sentiment de control.

### Încercați asta:

Oferiți informații mai des și în mod constant, măcar atunci când nu există riscul ca deciziile dvs. să fie criticate și judecate. Dacă personalul are acces la mai multe informații, va reuși să facă o treabă mai bună.

### Pasul 2

Ați stabilit regula ca, înainte de a lua decizii, să împărtășiți unele informații. De asemenea, personalul este întrebabil despre opinia sa asupra unor probleme. Dar informațiile merg într-un singur sens și puterea de a lua deciziile majore vă revine.

### Încercați asta:

Vă asigurați că personalul primește informații relevante, în timp util, înainte de întâlnire, pentru a le oferi timp să își formeze o părere. Ascultați ce au de zis, negociați și convingeți. Fiți pregătit pentru compromis. Construiți-vă argumentele pe propriile convingeri, nu vă bazați pe poziția dumneavoastră. Țineți minte că personalul este educat, iar competențele lor cumulate cu siguranță le depășesc pe ale dumneavoastră...

### Pasul 3

Datorită informațiilor sistematice și oneste, personalul poate lua parte în mod activ la pregătirea agendei și se poate implica în luarea deciziilor. Asigurați-vă că întâlnirile cu personalul nu sunt umplute cu probleme limitate, cum ar fi copiatoarele sau telefoanele mobile. În schimb, puteți folosi această întâlnire pentru a face schimb de idei pedagogice și teoretice. Din când în când, elevii sunt invitați pentru a-și exprima opiniile asupra problemelor discutate.

### Încercați asta:

Împreună cu personalul și cu elevii creați o viziune asupra școlii. Pe baza acestei viziuni și în concordanță cu voința politică și cu spiritul curriculumului, luați deciziile importante împreună cu personalul și elevii. Multe dintre deciziile pe care le luați singur, sunt acum delegate personalului.

Ședințele personalului

Guvernanta, leadership și responsabilitate publică

## Elevii

În cele mai multe curricula naționale, veți găsi paragrafe despre drepturile elevilor de a participa în procesele democratice desfășurate în școala lor; de exemplu, sub forma consiliului elevilor<sup>6</sup>. Dar, indiferent ce spun regulile, nu va exista nici o democrație relevantă pentru elevi, dacă aceasta nu va fi sprijinită de către conducere. Faptul că unii dintre ei sunt foarte tineri nu este o scuză pentru a nu practica democrația.

### Pasul 1

Există școli în care nu există consiliul elevilor sau în care elevii nu au cunoștință de el, iar modul în care membrii au fost aleși este îndoielnic.

### Încercați asta:

Invitați toți elevii interesați la o întâlnire. Oferiți-le sfaturi despre cum ar putea înființa un consiliu al elevilor. După aceea, așteptați și veți vedea rezultatele.

### Pasul 2

Consiliul elevilor există, dar nu este foarte activ. Sunt câțiva elevii care îl țin activ, dar în general nu este luat în seamă. Membrii consiliului nu primesc suficiente informații despre problemele importante pentru a-și putea forma opinii serioase. Atunci când li se permite să își exprime punctul de vedere, problemele sunt unele nesemnificative, precum meniul unei petreceri sau culoarea pereților din clasă.

### Încercați asta:

Dacă vreți cu adevărat ca elevii să fie activi în procesele formale de democrație, trebuie să îi sprijiniți. Ei au nevoie de îndrumare, informații complete și constante, pregătire practică și resurse: un loc de întâlnire, echipament de birou și timp<sup>7</sup>. De asemenea, asigurați-vă că elevilor care iau parte activă la democrația școlară li se recunosc eforturile.

### Pasul 3

Datorită unui flux de informații complet și sistematic, toată lumea poate să își formeze o opinie și să fie activă în procesul democratic. Împreună cu personalul și cu elevii, ați creat o viziune asupra școlii. Pe baza acestei viziuni și în concordanță cu voința politică și curriculumul, puteți să luați deciziile împreună. Faptul că tot dvs. aveți ultimul cuvânt nu schimbă nimic. Adevărata guvernare democratică se bazează pe încredere.

### Încercați asta:

Toate deciziile legate de școală sunt luate de conducerea școlii, unde personalul și elevii sunt reprezentați în mod egal. În școlile primare, reprezentanții părinților sunt de asemenea incluși. Directorul are votul decisiv. Acest mod de guvernare școlară este încă rar dar există în unele școli, de exemplu în țările nordice.

Elevii

Guvernanță, leadership și responsabilitate publică

<sup>6</sup> Prin „consiliu al elevilor” se înțelege un grup de elevi care acționează ca reprezentanți ai colegilor lor. Este uneori denumit „consiliul școlii”. Consiliul elevilor este sprijinit de către conducerea școlii.

<sup>7</sup> Puteți obține multe sfaturi practice în Trafford B, 2006, *Raising the Student Voice*, Leicester UK, Association of School and College Leaders ([www.ascl.org.uk](http://www.ascl.org.uk)).

### Un exemplu de guvernare democratică

În orașul suedez Södertälje, toate liceele au un consiliu școlar local, în care elevii sunt majoritari. Acest consiliu decide:

- bugetul sau măcar o parte din el;
- înscrierea;
- anul școlar și vacanțele;
- documente de politică școlară;
- misiunea școlii.

În aceste școli, directorul are un rol ușor diferit, acela de director administrativ și negociator care trebuie în mod necesar să folosească metode democratice de guvernare!

### Contextele informale

#### Perspectiva personală

Într-un proces de schimbare, trebuie să începeți cu dumneavoastră. Ce anume vă stimulează?

##### Pasul 1

Reflecția personală nu este importantă. Misiunea dvs. este să duceți la bun sfârșit ce a decis autoritatea mai înaltă. Este important să cunoașteți regulile. Dacă apare vreo problemă, acolo găsiți soluția. Elevii sunt văzuți ca niște subiecți pentru predare.

##### Încercați asta:

Întrebați-vă uneori: regula asta are sens? Dacă nu, pot să fac ceva? S-ar putea chiar să puneți la îndoială motivele pentru care ați devenit director. Trebuie să fie mai mult decât să puneți legislația școlară în practică.

##### Pasul 2

Ați analizat și ați înțeles intențiile legiuitorilor. Și, în mare, sunteți de acord cu ei. Se pare că prețuiți guvernarea democratică și nevoia de a satisface nevoile și dorințele elevilor și părinților, dar și riscurile și obstacolele. Nu doriți să declanșați mecanisme care ar putea deveni necontrolabile.

##### Încercați asta:

Oferiți-vă timp pentru a reflecta: care este viziunea mea? De ce este necesară o guvernare democratică? Care sunt beneficiile? Cum se poate realiza în școala noastră? Căutați exemple bune și învățați din ele, chiar dacă nu le puteți aplica integral în școală.

##### Pasul 3

Sunteți convins că procesele democratice pot și ar trebui folosite la toate nivelele în școală. Întrebarea este cum îi faceți și pe ceilalți să vă împărtășească viziunea.

##### Încercați asta:

Gândiți strategic: analizați în ce domenii ați putea avea victorii ușoare și identificați domeniile țintă cu care să începeți. Faceți un plan pentru următorii doi ani și stabiliți obiective personale. Aveți răbdare!

Perspectiva personală

Guvernare, leadership și responsabilitate publică

### Întâlniri informale / discuții pe coridor

Puține locuri de muncă sunt atât de pline de întâlniri informale ca o școală, cu un număr mare de persoane care se află într-o zonă relativ mică. În calitate de director, puteți evita genul acesta de contacte care consumă foarte mult timp, stând la birou sau puteți să vă folosiți de aceste ocazii pentru a întări valorile democratice din școală.

#### Pasul 1

Într-o școală cu sute de elevi, directorii nu vorbesc foarte mult cu aceștia în afara biroului și, probabil, nici cu personalul. Contactele sunt limitate la salaturile politicoase și la sancționarea ocazională a comportamentelor inadecvate.

#### Încercați asta:

Vizitați cancelaria, cantina și curtea școlii măcar o dată pe zi. Vorbiți cu oamenii și vizitați sălile de clasă fără un motiv anume. Nu vă va lua mai mult de 20 de minute pe zi și poate fi o bună investiție.

#### Pasul 2

Administrați școala plimbându-vă. Toată lumea vă cunoaște, iar majoritatea celor pe care îi întâlniți vă sunt măcar vag familiari. Elevii vă vad ca pe o persoană, nu doar ca director.

#### Încercați asta:

Nu ezitați să vă implicați în situații. Autoinvitti-vă la întâlniri, ca de exemplu la cele între diriginți și părinți sau la întâlnirea profesorilor de matematică. Dacă aveți un interes sau talent special, folosiți-l în avantajul dumneavoastră.

#### Pasul 3

Sunteți hotărât să puneți în practică guvernanta democratică ori de câte ori este posibil. V-ați asigurat că importanți membri ai personalului vă susțin deciziile. Astfel le dați curaj celor nesiguri să încerce noi metode.

#### Încercați asta:

Profitați de orice oportunitate pentru a promova și pentru a explica viziunea dumneavoastră. Vorbiți, vorbiți, vorbiți: repetați mesajul, încurajați tendințele bune acolo unde le întâlniți. Folosiți feedback-ul pozitiv și recompensele pentru a susține procesele pozitive. Nu pierdeți prea multă energie pe minoritatea care nu vrea să se schimbe.

Întâlniri informale / discuții pe coridor

Guvernanta, leadership și responsabilitate publică

## Administrarea de zi cu zi

Administrarea zilnică ocupă o mare parte din timpul directorului și nu poate fi neglijată. Cu toate acestea, este ușor să ajungeți captiv în spatele biroului, știind că trebuie să faceți aceste lucruri și trebuie să le faceți corect. Hârtiile sunt acolo, în fața dvs., captându-vă atenția și, de cele mai multe ori, ușor de rezolvat.

### Pasul 1

Rutina administrativă și controlul vă ocupă mare parte din zi. Având în vedere că responsabilitatea vă revine, trebuie să verificați că totul este executat corect.

### Încercați asta:

Transferați din sarcinile dvs. de rutină personalului administrativ. Cu siguranță le va plăcea să își extindă responsabilitățile. Revizuiți rutinele - cu siguranță vă puteți descurca fără unele dintre ele.

### Pasul 2

Discutați rutinele cotidiene cu cei implicați și vedeți ce lucruri puteți lăsa pe seama altora. Dacă au nevoie de mai multă pregătire, oferiți-le.

### Încercați asta:

Asigurați-vă că personalul nu uită de ce sunteți acolo și implicați-l în activități cu elevii. Fiți de acord cu principii generale și nu cu instrucțiuni detaliate. Oferiți unor membri ai personalului mai multă autoritate, pentru a vă putea concentra pe îndrumarea pedagogică.

### Pasul 3

Transferând cât mai mult posibil din responsabilități, v-ați asigurat că veți petrece doar necesarul de timp lucrând la birou. Dați prioritate lucrurilor importante: respectarea legilor, obiectivele generale și ceea ce este cel mai bine pentru elevi.

### Încearcă asta:

Aveți încredere că toată lumea are voința și abilitatea de a lua deciziile cele mai bune. Evaluarea periodică poate în bună măsură lua locul controlului. Ca de obicei, administrarea se bazează pe încredere.

Administrarea de zi cu zi

Governanță, leadership și responsabilitate publică

## Soluționarea conflictelor

În toate administrațiile, soluționarea conflictelor este o sarcină care apare aproape zilnic, iar administrarea școlii nu face excepție. O complicație suplimentară pentru liderii școlari este faptul că școala nu este doar un loc de muncă pentru elevi și profesori, ci reprezintă și o autoritate publică ce își exercită puterea asupra unora dintre cetățenii săi. Aceasta și faptul că atâția oameni petrec mult timp în același spațiu duc, din când în când, la conflicte. Soluționarea problemelor este câteodată o procedură formală. Dacă un conflict nu este soluționat de la început poate duce la probleme legale, cauzând numai rău celor implicați.

Există riscul ca directorul să fie captiv în rolul de mediator sau să fie folosit de profesori pentru a-i speria pe elevii. Acest lucru trebuie evitat. Simplele încălcări ale regulilor ar trebui soluționate de către profesori, nu de către director. Încurajează oamenii să își rezolve diferendele prin dialog.

### Pasul 1

Ca și director al școlii, tu decizi și nici o formă de protest nu este de ajutor, chiar dacă realizezi după aceea că soluția ta nu a fost cea mai bună. Cu toate acestea, conflictele rezolvate astfel tind să reapară.

### Încercați asta:

Ascultă ambele părți și întreabă-le ce sugestii au înainte de a decide. Nu îți fie teamă să arăți că ai îndoieli și fi pregătit să îți schimbi verdictul dacă apar noi circumstanțe.

### Pasul 2

Îi implici pe alții, în special părțile implicate în dispută, în rezolvarea problemei. Profită de oportunitate pentru a da un bun exemplu de respect mutual și responsabilitate.

### Încercați asta:

Stabilește rutine, cum ar fi un comitet al elevilor care să se ocupe cu soluționarea problemelor. Ia măsuri pentru a preveni conflictele; de exemplu, poți implica elevii în crearea regulilor școlii.

### Pasul 3

Întotdeauna încercați să identificați și să explicați care sunt factorii care duc la conflict. Examinați structurile - un comportament inadecvat poate fi cauzat de factori psihici sau de natură organizațională ce pot fi schimbați. Dacă același tip de conflict tinde să reapară, căutați explicații structurale - cum este organizat programul, cum sunt folosite facilitățile școlii sau dacă resursele pot fi redistribuite. Faceți-vă timp să analizați conflictul înainte de a acționa și, dacă este nevoie de schimbări structurale, implicați consiliul școlii.

Asigurați-vă că toate părțile implicate se respectă reciproc și, dacă este posibil, ajung la înțelegere reciprocă. Conflictele sunt rezolvate mai bine de către cei implicați. Acționați ca un mediator și țintiți către consens. Folosiți autoritatea ca o ultimă soluție.

Soluționarea conflictelor

Guvernanță, leadership și responsabilitate publică

## Domeniul cheie 2: Educația centrată pe valori

O societate omogenă, cu valori comune, este un lucru ce aparține trecutului, în cazul în care a existat vreodată. Istoric vorbind, învățământ public a fost întotdeauna un instrument folosit de cei la putere pentru a imprima anumite valori asupra supușilor lor. Acest lucru încă se întâmplă, dar, într-o societate democratică, valorile pe care vrem să le transferăm tinerei generații sunt stabilite și menținute cu ajutorul proceselor democratice.

În acest capitol vom vorbi în primul rând despre valori precum democrația, drepturile omului și respectul pentru diversitate și cum apar aceste valori în contexte formale și informale într-o școală. Se acordă o mare importanță rezultatelor academice ale elevilor, dar nu trebuie să uităm de un alt rol important al educației, și anume că promovează valori și aptitudini sociale care reprezintă o condiție pentru coexistența pașnică în această societate modernă globalizată. După ce ați terminat de analizat capitolele anterioare, și ați văzut cât de departe ați ajuns în a implementa valorile ECD/EDO în educația din școala voastră, veți găsi aici sfaturi despre cum să avansați.



*Toaletele miros, lecțiile sunt plictisitoare, mâncarea este dezgustătoare, profesorii sunt nepoliticoși.....ooo și ce cravată frumoasă aveți.*

Poziția personală		Poziția personală	Educația centrată pe valori	
<b>Pasul 1</b>	Nu ați acordat prea multă atenție democrației sau altor valori în educație, deoarece nu apar indicații explicite în curriculum. Responsabilitatea dvs. este ca totul să fie predat în concordanță cu regulamentele existente.			<b>Încercați asta:</b> Lărgiți-vă perspectivele; ce se spune despre valori în legile constituționale, în convențiile UN și altele? De asemenea, fiți conștient de schimbările valorilor din societate. Există multe cărți legate de această temă pentru un studiu teoretic <sup>8</sup> .
<b>Pasul 2</b>	Recunoașteți că aveți responsabilitatea de a transfera elevilor nu numai cunoștințe și abilități, dar și un set de valori. De asemenea, recunoașteți drepturile elevilor de a avea un cuvânt de spus în ce e bine și ce e rău. Este necesar ca personalul să înțeleagă acest lucru.			<b>Încercați asta:</b> Lărgiți perspectivele personalului. Folosiți surse externe pentru formare, pentru discuții, ateliere etc. Analizați și definiți împreună valori comune și esențiale pentru o societate mai bună și pentru școala voastră. Pentru aceasta, identificați oportunități de formare pentru personal! Asigurați-vă că valorile sunt clare în toate documentele oficiale.
<b>Pasul 3</b>	V-ați asigurat că toate procesele din școală sunt duse la bun sfârșit în concordanță cu etica școlii cu privire la democrație și la respectul față de diversitate. Manualele școlare și materialele de predare sunt examinate respectând aceleași principii.			<b>Încercați asta:</b> Responsabilitatea dvs. este aceea de a păstra un nivel ridicat al educației centrate pe valori. Urmăriți constant dacă apar forme de discriminare sau alte tipuri de comportament neetic. Folosiți-vă poziția pentru a servi ca model și aveți grijă să vă arătați optimist cu privire la viitor și ca având încredere în de cei de lângă dvs., indiferent de vârstă.

### Un exemplu de educație centrată pe valori

Câteodată este nevoie de curaj pentru a vă axa pe valori și pentru a aborda probleme dificile. La Școala Vocațională de Silvicultură și Prelucrarea Lemnului din Karlovac, Croația, a avut loc, în 2005, un proiect axat pe problema contrabandei.

Obiectivele proiectului au fost:

- educarea tinerilor pentru a identifica problema, cauzele și consecințele acesteia;
- dezvoltarea abilităților pentru a putea evita situații periculoase.

Metode: metode participative pentru practicarea cetățeniei active, de exemplu prin discuții, dezbateri de tip parlamentar, jocul de rol, realizarea de postere și de jurnale, filme și postări pe internet.

Parteneri implicați: profesori, elevi, primarul și consiliul local din Karlovac, poliția locală, ONG-uri și media locală.

Proiectul a fost recompensat și recunoscut ca fiind un bun exemplu de bună practică în cadrul ECD/EDOE.

<sup>8</sup> Vezi, de exemplu, Putman, *Bowling Alone*, Simon & Schuster, New York 2001, or Sennett, *The Corrosion of Character*, WW Norton & Co Ltd, London 2000.

## Consiliul școlii

Gradul de extindere a normativelor locale pentru educația centrată pe valori variază de la o țară la alta, iar dacă există, foarte rar se abat semnificativ de la etosul național școlar. Școlile confesionale, dacă există, fac desigur excepție. Cu toate acestea, ca lider al școlii, vă puteți folosi de poziția dvs. pentru a sublinia importanța valorilor democratice ca având valoare practică la toate nivelurile societății și nu în ultimul rând la nivelul organelor de conducere care sunt cel mai aproape de elevi și de părinți.

### Pasul 1

Vă ocupați doar de responsabilitățile oficiale pe care le aveți față de consiliul școlar local. Alte valori decât cele menționate în documentele oficiale nu țin de competența dvs.

### Încercați asta:

Explicați-le celor din conducerea locală de ce este importantă existența unei îndrumări în plan etic. Oferiți sugestii, dar aveți grijă să începeți cu pași mici.

### Pasul 2

Ați reușit să treziți interes față de misiunea pe care o are școala în această societate care se schimbă rapid. Ca director al școlii, păstrați legătura în permanență cu tinerele familii și cu elevii, știți mai mult decât majoritatea care sunt valorile care se schimbă sau ce se schimbă în tiparele familiei și necesitatea implementării valorilor comune.

### Încercați asta:

Informați consiliul de progresele pe care le-ați făcut în școală în domenii cum ar fi, de exemplu, implicarea elevilor și profesorilor în procesul de participare activă. Suteți un purtător de cuvânt nu numai pentru decidenți către școală, dar și pentru școală către decidenți.

### Pasul 3

Relația cu consiliul școlar se bazează pe încredere. Sunteți o sursă importantă de informații pentru cei care iau decizii. Nu uitați că sunteți expertul și că, oferind informații valoroase decidenților locali, îi puteți ajuta să ia cele mai bune decizii. Unele dintre sugestiile dvs. au ajutat la îmbunătățiri vizibile.

### Încercați asta:

Folosiți-vă poziția pentru a atrage atenția decidenților asupra nevoilor grupurilor vulnerabile sau altor domenii în care valorile democratice și drepturile omului ar putea fi amenințate. Rezultatele bune care apar în acest domeniu pot atrage după sine fonduri suplimentare care v-ar ajuta să îmbunătățiți situația copiilor și tinerilor aflați în situație de risc.

Consiliul școlii

Educația centrată pe valori

## Întâlnirile personalului

De multe ori, profesorii lucrează singuri, în spatele ușilor închise ale sălilor de clasă și de multe ori rezultatele eforturilor lor sunt judecate în funcție de realizările academice ale elevilor și atât. Nu au prea multe oportunități să se întâlnească pentru a avea discuții pe teme pedagogice sau etice. De aceea, întâlnirile personalului ar trebui să reprezinte o astfel de oportunitate.

### Pasul 1

Sarcinile personalului sunt limitate la predarea materiei și menținerea ordinii în sala de clasă. Cunoștințe formalizate și competențe vin înaintea atitudinilor și a valorilor. Ședințele personalului sunt folosite pentru a rezolva problemele tehnice și formale.

### Încercați asta:

Schimbați ordinea de zi: includeți și alte probleme, precum dileme etice care sunt cunoscute tuturor profesorilor. Dați-le teme de gândire înaintea unei întâlniri: să citească un articol cu o temă anume, să descrie o problemă etică pe care ei au întâlnit-o sau să scrie o părere personală despre, de exemplu, reducerea chiulului.

### Pasul 2

Întâlnirile personalului pot fi folosite și pentru a crește competențele, de exemplu, cu ajutorul experților, se poate discuta despre cum sunt afectate valorile de ceea ce se întâmplă în afara școlii? Asigurați-vă că personalul este mereu la curent cu ce se întâmplă în jur, în special cu schimbarea valorilor și a tiparelor sociale.

### Încercați asta:

Bazându-se pe faptul că sunt familiarizați cu schimbările ce au loc și cu viața socială în general, personalul se poate concentra pe înțelegere și prevenție în loc de control și sancțiuni. Nu trebuie să vă folosiți de întâlnirile acestea pentru a rezolva probleme administrative sau practice - oamenii au grijă de responsabilitățile lor și își pot rezolva problemele și fără ajutorul dvs.

### Pasul 3

Având în vedere că problemele zilnice și interpretarea regulilor nu mai ocupă tot timpul, valorile și obiectivele școlii domină ordinea de zi. Este important ca dvs, ca lider, să aveți timp să reflectați și să studiați, pentru a fi o sursă de inspirație și de încredere pentru personal.

Personalul, elevii și directorii lucrează împreună pentru a crea ethosul școlii. Această declarație este cunoscută și împărtășită de toată lumea. Trebuie să vă asigurați că formele și conținutul educației sunt în concordanță cu valorile ECD/EDO.

Întâlnirile cu personalul

Educația centrată pe valori

## Elevii

Ce face ca o școală să aibă succes? Statisticile arată că o școală de succes este aceea care pune nevoile și interesele elevilor pe primul loc. Într-o școală bună, nu se uită niciodată că școala este pentru elevi.

### Pasul 1

Într-o școală autoritară, elevii sunt la cel mai de jos nivel al ierarhiei și nu au nici o influență. Valorile lor nu sunt luate în seamă.

### Încercați asta:

Încurajați personalul să pună accent pe valorile universale atunci când predă, nu numai pe fapte și abilități. Invitați elevii să ia parte la deciziile legate de regulamentul școlar și de alte probleme în care sunt puternic implicate valorile.

Elevii

Educația centrată pe valori

### Pasul 2

Într-o clasă, în zilele noastre, se întâlnesc elevi din diferite etnii și culturi, așa că școala devine numitorul lor comun. De aceea trebuie să considerăm școala ca un loc ideal de a implementa valorile democratice și drepturile omului. Școala este un loc unde opiniile diferite sunt întâmpinate cu respect și cu deschidere.

### Încercați asta:

Trebuie să îi facem pe elevi conștienți că manualele nu prezintă adevărul absolut. Textul a fost întotdeauna filtrat prin sistemul de valori al autorului.

### Pasul 3

Ce ar trebui să predăm? A devenit clar că abilitățile și cunoștințele nu sunt de ajuns. Trebuie să includem gândirea independentă și critică ca obiectiv în programele tuturor materiilor. Sunteți conștient că este necesar să implicați elevii, formal sau informal, în stabilirea cadrului etic din școală.

### Încercați asta:

Încercați să provocați etalonul prin evidențierea diversității. Întotdeauna scoateți în evidență avantajele unui cadru mai extins de referință și nu uitați de cunoștințele pe care le aveți în sălile de clasă și de experiențele elevilor.

Vedeți, de asemenea, Pasul 3 din *Întâlnirile personalului*

## Contextul informal

Am spus-o și mai devreme: bunele intenții scrise în documente nu valorează foarte mult dacă directorul școlii și personalul, frecvent și în situațiile de zi cu zi, nu demonstrează că declarațiile formale spun adevărul.

Perspectiva personală		Perspectiva personală	Educația centrată pe valori
<b>Pasul 1</b> Părerile dvs. nu sunt relevante. Aveți toată încrederea în autorități. Valorile nu sunt o prioritate, exceptând poate stabilitatea, ordinea și disciplina.	<b>Încercați asta:</b> Întrebați-vă: care sunt motivațiile mele? Ce fel de școală îmi doresc? Ce fel de societate? Ce valori vreau să le transmit elevilor mei? (sau ați putea pur și simplu să vă întrebați: de ce vreau să fiu un lider al școlii?)		
<b>Pasul 2</b> Știți foarte bine ce vreți când vine vorba de valorile ce trebuie scoase în evidență în predare și în viața școlară zilnică. Totodată ați început să vă împărtășiți gândurile cu oamenii din jur.	<b>Încercați asta:</b> Creșteți-vă ambițiile: vreți ca toată școala să îmbățișeze aceleași valori, așa că alocați timp și energie să promovați mesajul. De asemenea, implicați elevii în discuții formale și informale cu privire la drepturile omului, democrație și respectul față de toți. Și, ca întotdeauna, încurajați inițiativele bune.		
<b>Pasul 3</b> Vă bucurați de noile aspecte ale vieții care se reflectă în comportamentul și valorile diferitelor secțiuni ale societății care sunt reprezentate în școală. Angajamentul dvs. personal este o sursă de inspirație pentru elevi și personal.	<b>Încercați asta:</b> Faceți-i pe toți să înțeleagă puterea unor bune exemple. Profesorii și ceilalți adulți din școală trebuie să fie conștienți de rolul lor ca modele, iar elevii mai mari trebuie să înțeleagă că îndeplinesc același rol pentru cei mai tineri.		

## Întâlniri informale/ discuții pe hol

Slujba de director este până la un anumit punct solitară, la fel ca majoritatea celorlalte poziții administrative și întotdeauna există riscul de a te înstrăina de personal și de elevi.

### Pasul 1

De cele mai multe ori, discuțiile pe coridor sunt o pierdere de timp.

#### Încercați asta:

Întrebați-vă: ce fel de tipare sociale ar trebui să adopte elevii? Ce este un bun model pentru relațiile sociale la locul de muncă? Ce valori se reflectă în comportamentul meu?

### Pasul 2

Întâlnirile informale vă oferă informații valoroase despre climatul social și despre codul de conduită din școală. Nu vă este teamă să îi încurajați pe elevi și profesori să vă împărtășească din gândurile și sentimentele lor.

#### Încercați asta:

Soriți oportunitățile ca elevii și profesorii să se întâlnească în afara clasei: o cantină comună, facilitățile de prânz și alte arii de recreere pentru elevi și profesori pot reprezenta un pas înainte spre o mai bună înțelegere reciprocă.

### Pasul 3

În toată școala se poate simți prietenia deschisă și simplă ce vine din interesul sincer față de oameni. Organizați evenimente sociale pentru personalul școlii și pentru elevi - aniversări, evenimente sportive și alte competiții, tot ce ar putea să îi aducă pe toți împreună și să ofere elevilor o imagine pozitivă a coabitării dincolo de granițele sociale. Un efect secundar pozitiv este că elevii ar putea deveni mai loiali și mai cooperativi dacă văd un profesor într-o lumină favorabilă în afara sălii de curs.

Întâlniri informale/ discuții pe hol

Educația centrată pe valori

## Administrarea de zi cu zi

Mare parte din administrarea zilnică are un caracter formalizat. Aspectul informal se referă la câtă energie și câtă prioritate acorzi acelei părți. Dar, administrarea zilnică include și modul în care răspunzi la întrebări, cât de disponibil ești și cum faci față situațiilor simple de zi cu zi.

### Pasul 1

Sunteți încrezător în modul în care țineți contabilitatea. Consiliul școlii, personalul și părțile implicate pot fi sigure că totul este în ordine.

### Încercați asta:

Întrebați-vă: asta este tot? Este foarte ușor să rămâi blocat în capcana administrației. Sarcinile sunt concrete, necesare și ușor de îndeplinit. *Implementarea valorilor* este un proces fără final cunoscut, în care nu există un punct de pornire clar și nici metode sigure de măsurare a rezultatelor.

### Pasul 2

Desigur că este necesar ca administrarea să fie făcută corect, dar rutina administrativă reprezintă doar cadrul. Minimalizați timpul petrecut pentru administrarea lucrurilor ce țin de poziția dvs. Oferiți prioritate educației și rolului dvs. de purtător de valori democratice.

### Încercați asta:

Aveți răbdare și o perspectivă pe termen lung. Valorile sunt un domeniu unde rezultatele nu apar brusc și nu sunt ușor de prezis. Folosiți-vă de situațiile de zi cu zi pentru a exemplifica valorile - dacă un mesaj scris pe un avizier are un ton imperativ sau negativ, rugați-l pe cel care l-a scris să îl schimbe. Desigur, asigurați-vă că și directivele dvs. către personal și elevi sunt scrise în spiritul corect.

### Pasul 3

Faceți-vă loc în agenda dumneavoastră pentru o conducere bazată pe idei; asigurați-vă că aveți timp și pentru guvernanta, nu numai pentru administrare. Țineți minte că democrația trebuie reinventată pentru fiecare nouă generație de elevi.

Administrarea de zi cu zi

Educația centrată pe valori

## Rezolvarea conflictelor

Într-o școală autoritară, directorului i se oferă câteodată - sau și-l asumă singur - rolul de judecător în tot felul de conflicte. O consecință nefericită este crearea unei distanțe între director și restul școlii. În școli de genul acesta, conflictele tind să devină o amenințare la adresa sistemului și nu un punct de plecare pentru dezvoltare sau, cel puțin, pentru reflecție. Felul cum priviți aceste conflicte reflectă modul în care priviți elevii și personalul.

### Pasul 1

Dacă sunteți nesigur, vă uitați în regulament atunci când aveți de rezolvat un conflict. Este important să aflați cine este vinovatul.

### Încercați asta:

Ascultați și puneți întrebări pentru a înțelege mai bine ce au de zis cele două părți implicate. Când reacționează puternic împotriva unei decizii, încercați să aflați care pot fi motivele sau valorile care au dus la această reacție.

### Pasul 2

Este important pentru dvs. să respectați și integritatea celui care a făcut rău, nu numai a părții vătămate. Judecata dumneavoastră se bazează și pe experiență, care vă spune că, în multe cazuri, ambele părți sunt de vină.

### Încercați asta:

Unele conflicte sunt mai importante de rezolvat decât altele, chiar dacă par banale. Aveți grijă la acele conflicte care ar putea avea rădăcina în discriminare de gen, etnie, înfățișare sau handicap.

### Pasul 3

Acceptați faptul că nu toate conflictele pot fi rezolvate ușor. Priviți conflictele ca expresii ale unor valori diferite și apreciați faptul că înțelegerea și soluționarea de multe ori se găsesc în toleranță, acceptare și compromis, nu în găsirea unui vinovat.

Puteți vedea conflictul și ca pe o motivație pentru dezvoltare și o bună oportunitate de a implica elevii, părinții și alți participanți. Obiectivul dvs. este să prevedeați și să preveniți conflictele. În cele din urmă, energia consumată în soluționarea de conflicte poate fi folosită în alte scopuri mai bune: să întăriți înțelegerea de către elevi a loialității și a acesteia față de ceilalți, față de școală și în ultimă instanță față de societate.

Rezolvarea conflictelor

Educația centrată pe valori

### **Domeniu-cheie 3: Cooperare, comunicare și implicare: competitivitate și autodeterminarea școlii**

Lumea școlii este adesea descrisă ca fiind separată de restul societății, de lumea reală și profesorii aud mereu că nu cunosc prea multe despre lumea exterioară, având în vedere că petrec atât de mult timp în interiorul școlii. Același lucru se spune adesea și despre liderii școlari, care, de fapt, conduc o afacere cu același număr de angajați ca și o companie de talie medie. S-ar putea să fie și ceva adevăr în aceste critici. Până acum câteva generații, școala era văzută ca un reprezentant al autorității sau un privilegiu pentru cei bogați și, chiar și acum, mai există școli și filosofii educaționale care poartă stigmatul exclusivității și al disocierii de societate. Așa că, ce trebuie noi să facem este să deschidem școlile, să urcăm pe scenă și să ne jucăm rolul în societate. Chiar dacă ne dăm sau nu seama, noi suntem niște actori importanți, nu spectatori, în procesul de construire a unei societăți democratice. Așadar, care sunt pașii pe care îi putem face? Și cum facem față competiției fără să renunțăm la valorile noastre centrale?

## Contextul formal

Poziția personală		Poziția personală	Cooperare, comunicare și implicare
<b>Pasul 1</b>	<b>Încercați asta:</b>		
Principala dumneavoastră preocupare este buna reputație a școlii. Vă asigurați că toate informațiile sunt verificate, pozitive și necontroversate. Cel mai bun ambasador al școlii sunteți dumneavoastră.	Întrebați-vă: pe ce bază ar trebui construită o bună reputație? Cum putem păstra stabilitatea când atât de multe schimbări se produc așa de repede?		
<b>Pasul 2</b>	<b>Încercați asta:</b>		
Ați analizat mai bine obiectivele unei școli bune, așa cum sunt descrise în documentele oficiale. Realizați că o modalitate bună de predare nu este de ajuns pentru a crea cea mai bună școală. Misiunea dumneavoastră este mai mare de atât - școala este liantul cultural și social într-o societate modernă, diversificată.	Treceți de la perspectivele naționale/teoretice la unele locale și practice: care este cea mai bună școală pentru această comunitate? Implicați personalul și părțile interesate în analiza acestui aspect. Invitați media locale atunci când se întâmplă ceva care privește pe toată lumea. De asemenea, asigurați-vă că școala are o pagină de internet atractivă și la zi.		
<b>Pasul 3</b>	<b>Încercați asta:</b>		
Principala dumneavoastră preocupare este ca școala să ofere cel mai bun mediu posibil de învățare pentru elevi. De asemenea, școala are un rol activ în comunitatea locală. Ca director, sunteți o persoană importantă în societate, iar în comunitățile în care părinții au posibilitatea să aleagă o școală pentru copiii lor, poziția școlii este mult mai sustenabilă în relația cu școlile concurente și nu este atât de expusă tendințelor de scurtă durată.	Folosiți-vă de poziția dumneavoastră pentru a proteja interesele grupurilor vulnerabile și a antrena oamenii și organizațiile din afara școlii în dialoguri pe teme precum valorile fundamentale și cetățenia activă.		

## Consiliul școlii

Consiliul școlii este angajatorul dvs. și este aveți responsabilitatea de a pune în practică viziunea sa. Presupunem că intențiile lor și ale dvs. indică aceeași direcție.

### Pasul 1

În contactele dvs. cu consiliul școlar local puneți accent pe imaginea externă a școlii, cum ar fi statisticile favorabile referitoare la performanțele elevilor sau buna administrare economică.

### Încercați asta:

Scoateți la lumină și alte aspecte. Ați putea prezenta una sau două tentative promițătoare de cooperare cu instituții locale sau cu părinții și să indicați câteva probleme ce trebuie rezolvate.

### Pasul 2

Într-o școală care funcționează cu fonduri publice, consiliul poate avea o perspectivă mai largă decât doar rezultatele academice. Acesta este un bun punct de plecare pentru stabilirea unor noi obiective și a locului școlii în societate. Comunicați aceste ambiții consiliului școlar.

### Încercați asta:

Fiți pro-activ: informați-vă asupra procedurilor formale și a programului consiliului școlar. Orizontul lor de timp este mai lung și are tendința de a urma durata mandatelor politice. Oferiți membrilor consiliului planuri bine pregătite pentru proiecte de cooperare și dezvoltarea școlară și fiți pregătit pentru compromis.

### Pasul 3

Consiliul vede în dvs. cea mai de încredere sursă când este vorba de expertiză cu privire la guvernanța școlară. Deciziile luate la nivel politic sunt în concordanță cu planurile dvs. de lungă durată pentru școală și vă oferă spațiul necesar pentru a face față competiției și schimbărilor rapide.

### Încercați asta:

Toată comunitatea beneficiază de pe urma unei școli prospere. Folosiți-vă de poziția dumneavoastră pentru a face rost de resursele necesare pentru a îmbunătăți școala. Subliniați rezultatele ce pot apărea din cooperarea cu alte servicii din comunitate, de exemplu cu instituțiile medicale sau cu asistența socială. Lăsați ONG-urile locale să folosească facilitățile din școală pentru întâlnirile lor atunci când școala este liberă.

Consiliul școlii

școlii

Cooperare, comunicare și implicare: competitivitate și autodeterminarea

## Întâlnirile cu personalul

Așa cum societatea se schimbă, la fel se întâmplă și cu școala și cu rolul profesorilor. Multe familii au rădăcini în alt loc, în sau în afara țării, iar școala funcționează ca cea mai importantă rețea socială. Astfel este mult mai dificil să trageți o linie clară între responsabilitățile școlii și cele ale altor instituții în societate. Rolul dvs. ca lider școlar este să îi faceți pe colegi conștienți de aceste schimbări și să deschideți drumul spre o nouă concepție despre ceea ce reprezintă cea mai bună școală pentru grupul tău țintă.

### Pasul 1

Atribuțiile profesorilor se limitează la predare. Deseori auziți profesorul zicând “sunt doar un profesor, nimic mai mult” sau “aceasta este doar o școală”. Și sunteți de acord.

### Încercați asta:

Fiți deschis la sugestiile personalului care vrea să implice lumea exterioară în procesul de predare. Anunțați-i clar, pe ei și pe colegii lor sceptici, că sunt pe drumul cel bun.

### Pasul 2

Personalul trebuie să fie conștient de rolul extins pe care școala îl are în comunitatea modernă și diversificată: ar trebui să vadă școala ca pe un factor unificator, iar pe sine ca pe niște modele de rol importante pentru tineri. Folosiți-vă de aceste întâlniri pentru a întări acest nou rol al profesorilor și al școlii.

### Încercați asta:

Invitați experți pentru conferințe și dialoguri în timpul ședințelor personalului și în zilele de studiu. Implicați personalul și elevii în crearea de contacte cu societatea. Angajați consultanți externi pentru evaluare ca punct de pornire pentru dezvoltare. Încurajați personalul să se folosească de propriile rețele pentru a stabili o cooperare cu școala, pe termen scurt și lung.

### Pasul 3

Școala dumneavoastră este un model pentru toată țara. Atitudinea dumneavoastră deschisă atrage atenția celorlalți. Personalul și elevii sunt mândri de școala lor și oferă același mesaj pozitiv vizitatorilor. În timpul ședințelor personalului, timpul este deseori folosit pentru a analiza și a întări imaginea școlii.

Oferiți elevilor și personalului oportunitatea de a reprezenta școala în situații oficiale din moment ce ei sunt cei mai buni ambasadori. Invitați foști elevi în școală pentru a oferi tinerilor elevi un bun exemplu.

Întâlnirile cu personalul

Cooperare, comunicare și implicare

## Elevii

În zilele noastre, elevii sunt un grup în permanentă schimbare, în special în zonele urbane. În unele comunități, dacă părinții nu sunt mulțumiți de școală, există posibilitatea să își mute copilul la altă școală. În aceste situații, puteți încerca să aflați ce este popular azi și să vedeți cum vă puteți adapta la acel lucru pentru a atrage elevii și a-i păstra. O altă abordare este să rămâneți la vechile concepții validate de practică. Așadar, cum puteți combina vechile tradiții academice cu transferul de valori culturale și etice în această competiție acerbă?

### Pasul 1

Este important pentru școală ca elevii să aibă rezultate academice foarte bune, așa că ei își petrec timpul școlar învățând. Alte activități sunt puține deoarece iau din timpul prețios acordat studiului. Părinții sunt informați în legătură cu obligațiile lor.

### Încercați asta:

Rezultatele academice au prioritate, dar sunt și alte lucruri ce pot fi învățate la școală. Scopul implicării elevilor a rămas tot unul - acela de a obține rezultate academice mai bune decât celelalte școli. Consiliul elevilor, dacă există unul, are voie să țină ședințe doar între ore sau după terminarea lor.

### Pasul 2

Pentru a spori învățarea eficientă, elevii trebuie să simtă că sunt sprijiniți de către adulți și să li se acorde încredere. Întrebați-i ce așteptări au de la școală și lăsați-i să evalueze modul de predare cu regularitate. Pentru elevii mai tineri, întrebați-i și pe părinți.

### Încercați asta:

Oferiți consiliului elevilor timp și spațiu în cadrul orarului/programului. Invitați părinții la ședințe pentru a afla care sunt așteptările lor de la școală. Implicați elevii și celelalte părți în activități sociale și creați tradiții pentru a putea construi un spirit al comunității în școală. Pentru a crea o legătură mai clară între materiile școlare și viața reală, contactați companiile locale. Aici pot fi de ajutor părinții. Lăsați elevii să viziteze locurile de muncă și invitați reprezentanții companiilor pentru a face prezentări.

### Pasul 3

Vedeți *întâlnirile cu personalul* de mai sus.

Cooperare, comunicare și implicare: competitivitate și autodeterminarea școlii  
Pozitia personală

## Consiliul elevilor- exemplu

Consiliul elevilor poate fi o organizație simplă, cu un număr de reprezentanți care se întâlnesc periodic, cu un președinte și un secretar ca singure poziții de conducere. Dar, de asemenea, poate fi organizat într-un mod mult mai complex, așa cum este în liceul **Illyés Gyula** din Budaörs, Ungaria.

**Senatul** are câte doi reprezentanți din fiecare clasă și este prezidat de vicepreședinte.

**Cabinetul**, condus de Președinte, este puterea executivă; președintele și vicepreședintele sunt aleși de consiliul elevilor; mandatul lor este dat de către Senat

**Curtea** are câte un membru din fiecare clasă. Curtea are rolul de mediator în conflictele dintre elevi și dintre aceștia și profesori. Obiectivul Curții este de a ajunge la un consens între părțile în conflict.

Membrii consiliului sunt pregătiți și sprijiniți în munca lor de către director. Unul din rezultatele de până acum la liceul Illyés Gyula este că există mai mult respect reciproc și mai multă înțelegere între profesori și elevi. De asemenea, profesorii îi văd pe elevi mai mult ca pe niște parteneri egali.

## Contextul informal

Perspectiva personală		Perspectiva personală	Cooperare, comunicare și implicare
<b>Pasul 1</b>	<b>Încercați asta:</b>		
Satisfacția dumneavoastră cea mai mare vine din evaluarea bună care se regăsește în rapoarte. Competiția este o provocare. Copiii defavorizați reprezintă o amenințare.	Întrebați-vă: facem lucrurile bine, dar sunt cele corecte? Suntem prea prinși în lumea aceasta a școlii? Am pierdut din vedere ceva important? Ce se întâmplă dacă evaluările nu mai sunt bune?		
<b>Pasul 2</b>	<b>Încercați asta:</b>		
Vreți să lărgiți contactele școlii cu lumea exterioară și baza pentru recrutarea elevilor. Realizați că tinerii au nevoie și de alte calificări, nu numai de note bune, pentru a avea succes în viață și considerați că este responsabilitatea dumneavoastră de a le oferi unele din acestea, în școală.	Folosiți-vă la început de rețeaua dumneavoastră personală și invitați ONG-urile la școală - Salvați Copiii, ecologiștii, clubul local de șah sau altele cu care sunteți familiarizat - care pot dinamiza ziua de școală sau care pot inspira elevii la noi și fructuoase activități. Deseori există între tineri o cantitate mare de idealism pe care eșuăm să o recunoaștem. Dacă sunteți criticat, arătați-vă deschis la dialog. Nu fiți defensiv.		
<b>Pasul 3</b>			
Vă considerați un antrenor, mereu susținător atunci când vedeți îmbunătățiri; chiar și cei mai mici și ne semnificativi pași care duc în direcția potrivită sunt observați și laudați. Încă sunteți fericiți de rezultatele bune, dar atribuiți o parte a acestei realizări spiritului deschis și de cooperare în rândul elevilor și personalului. Poziția dumneavoastră puternică vă face să fiți mai generos și să împărtășiți practicile bune și cu alte școli.			
Sunteți mândru de școală și de tot ceea ce ați reușit împreună. Este clar pentru toți că toate discursurile dvs. constante despre democrație și responsabilitate au fost sincere.			
Petreceți mai mult timp în afara biroului. Profitați de orice oportunitate de a întări moralul personalului și al elevilor.			

## Întâlniri informale/ discuții pe coridor

### Pasul 1

Problemele importante ar trebui discutate în contexte formale. Ceea ce se spune într-o întâlnire neoficială nu poate fi luat în considerare. Mai mult, nu face bine reputației școlii dacă se aud pe hol comentarii sau discuții pe seama unei probleme.

### Încercați asta:

Nu subestimați ceea ce vi se spune într-un context informal. Ceea ce oamenii spun șefilor lor este rareori spontan; probabil că s-au gândit bine înainte. Așadar, nu vă grăbiți să răspundeți la întrebări critice în grabă. Ascultați, arătați interes și grațitudine, dar nu vă grăbiți!

### Pasul 2

Uitați-vă în jur: cum comunică oamenii? De exemplu, dacă nu vreți ca elevii să-și aducă ghiozdanele în sala de lectură, puteți să îi informați în două moduri. Fie le spuneți „este interzis să intrați cu ghiozdane în sala de curs” sau puteți să puneți un anunț afară “vă rog, lăsați-vă ghiozdanele aici”. Cum întâmpină elevii sau personalul vizitatorii? Care este prima lor impresie?

### Încercați asta:

Întotdeauna oferiți exemple bune de sinceritate și politețe. Aveți grijă ca mesajele sau notificările de pe tablă și din sălile de clasă să aibă un ton pozitiv. Prevenirea este mereu mai bună decât tratarea, iar dacă un stol de semne le spune elevilor și personalului ce este interzis și nu au voie să facă, s-ar putea să înțeleagă că tot ce nu este în mod explicit interzis este permis. Acesta nu este un mod prin care se modelează un cetățean responsabil și independent.

### Pasul 3

A se vedea *perspectiva personală* de mai sus.

Întâlniri informale/ discuții pe coridor

Cooperare, comunicare și implicare

Administrarea de zi cu zi		Administrarea de zi cu zi	Cooperare, comunicare și implicare
<p><b>Pasul 1</b></p> <p>Încercați să faceți cât mai multe de unul singur. Așa vă asigurați că administrarea zilnică este cum trebuie. Asta înseamnă că nu trebuie să implicați profesorii în administrare. Se pot concentra pe predare. Atitudinea generală între membrii personalului este aceea că fiecare își vede de treaba lui și nu intervine în ceea ce fac alții. Aveți proceduri scrise și detaliate pentru fiecare activitate în parte, pentru toate categoriile de personal.</p>	<p><b>Încercați asta:</b></p> <p>Renunțați la unele dintre sarcinile ne semnificative. Examinați procedurile în cooperare cu personalul implicat. Împună, cu siguranță veți realiza unele mai bune, astfel încât toată lumea să aibă timp pentru alte lucruri. Oferiți profesorilor o perspectivă mai bună asupra administrării școlii. Ar putea să vină cu idei bune pentru a crește eficiența școlii sau măcar să nu vină cu cereri nerealiste. Căutați soluții digitale pentru rutina administrativă. De exemplu, în unele țări, părinții au acces la internet, așa că rapoartele obișnuite către aceștia se pot trimite într-un mod mai eficient.</p>		
<p><b>Pasul 2</b></p> <p>Vă faceți loc în program pentru activități extra-școlare și pentru profesorii care doresc să încerce noi metode de cooperare. Cei care nu se ocupă cu predatul sunt încurajați să ia parte la activități pedagogice.</p>	<p><b>Încercați asta:</b></p> <p>Cu cât mai mulți oameni se implică în problemele generale, cu atât mai multe responsabilități își asumă. Nevoia de control se diminuează.</p>		
<p><b>Pasul 3</b></p> <p>Școala împărtășește bunele sale practici și cu alte școli sau cu profesioniști. Invitați media la școală, chiar și atunci când aveți probleme. Asta dovedește curajul și încrederea.</p> <p>Vă comparați cu alte organizații; o școală nu este așa specială cum credeți, și nici administrarea ei nu este. Fiți deschiși la minte atunci când căutați cea mai bună practică!</p>			

### Soluționarea conflictelor

Soluționarea conflictelor, ca și aspect al unei guvernante democratice, este tratată mai pe larg în celelalte domenii cheie, unde astfel de întrebări sunt normale. O să oferim aici niște comentarii suplimentare despre soluționarea conflictelor, văzută ca un aspect informal al domeniului cheie 3.

Nu este mereu înțelept să ascundeți conflictele, dar trebuie găsit un echilibru: dacă un conflict poate supăra multă lume sau se poate extinde în afara școlii, ar fi înțelept să informați, nu să așteptați și să reacționați după ce răul a fost făcut. Așadar, sinceritatea poate fi o bună metodă pentru auto-apărare. Întodeauna este bine ca publicul să aibă versiunea dumneavoastră și a școlii prima dată.

Într-un climat deschis, conflictele mici nu tind să se extindă. Respectul reciproc și înțelegerea sunt esențiale în rezolvarea conflictelor, nu prestigiul personal și represaliile.

Cooperare, comunicare și implicare  
Soluționarea conflictelor



#### Domeniul cheie 4: Disciplina elevilor

Disciplina este necesară atunci când atât de mulți oameni lucrează împreună în același loc. Problema care se pune aici este ce fel de forțe ar trebui folosite pentru a menține ordinea și disciplina? Ce-i face pe elevi să urmeze regulile și ce îi face să le încalce? Problemele disciplinare sunt cunoscute tuturor celor care au fost la școală și știu că nu pot fi rezolvate ușor. Motivele problemelor disciplinare variază. Iată câteva:

- grupuri mari cu puțini adulți în preajmă;
- materiile studiate nu îi motivează pe elevi; nu înțeleg care sunt beneficiile studierii unor materii;
- atitudinea indiferentă a școlii față de interesele elevilor și valorile acestora;
- metodele de predare nu sunt adaptate la stilurile de învățare ale elevilor.

Uneori, sursa problemelor este exterioară școlii:

- alienarea din cauza situației sociale, din cauza etniei sau a unui tip sau altul de handicap;

și bineînțeles, slăbiciunile umane care sunt la fel de comune la elevi, cât și la adulți: lenea, neglijența, lipsa empatiei și multe altele.

Adăugați la acestea faptul că elevii trec prin niște schimbări extrem de importante și uneori dificile în dezvoltarea lor personală în timpul școlii și veți realiza că școlile fac un lucru fantastic, în fiecare zi, oriunde. Astfel, felul în care priviți disciplina depinde foarte mult de felul în care îi priviți pe tineri. Sunt ei factori de risc ce trebuie ținuți sub un control strict sau sunt oameni ca noi, dar mai tineri și mai puțin experimentați?

Noi, ca adulți, trebuie să urmăm legile și regulamentele societății. Desigur, același lucru este valabil și pentru școli. Trebuie să existe reguli. Dar, ca și în societate, regulile unei școli trebuie stabilite printr-un proces democratic de către cei care trebuie să le respecte.

## Contexte formale

Poziția personală		Poziția personală	Disciplina elevilor
<b>Pasul 1</b> Credeți cu tărie că regulile și autoritatea sunt mijloace de a menține ordinea. Regulile oferă stabilitate, de vreme ce elevii vor ști mereu cum să se comporte. De asemenea simplifică și relațiile sociale din școală și îi salvează pe profesori de la discuții interminabile. Directorul școlii are întotdeauna dreptate în capacitatea sa de cea mai înaltă autoritate.	<b>Încercați asta:</b> Întrebați-vă: există cauze structurale ce pot fi eliminate? De exemplu, putem schimba orarul în așa fel încât profesorii să petreacă mai mult timp cu elevii? Sau, dacă există ceasuri mai mari în multe locuri, pot elevii să ajungă la timp la ore? Ar putea exista căi mai ușoare prin care să creșți eficiența organizației dvs. și să reduci timpul și energia consumată pe măsuri disciplinare.		
<b>Pasul 2</b> Ca director, interpretați regulile și stabiliți gradul de sancționare, dar sunteți dispus să ascultați înainte de a decide și sunteți mai deschis la nevoile și interesele studenților. Pot exista circumstanțe atenuante; de exemplu, unele probleme disciplinare își pot avea rădăcinile în diferențe culturale.	<b>Încercați asta:</b> Încurajați profesorii să se concentreze mai mult pe motivațiile elevului decât pe autoritate. Încurajați-i pe elevi să creeze reguli. Cereți sfaturi despre cum să faceți față diferențelor culturale. Elevii, ca toți ceilalți, vor să lucreze în liniște și pace, nu în haos. În loc să vorbiți în termeni de reguli și pedepse, mai bine vorbiți de responsabilități și drepturi.		
<b>Pasul 3</b> Toată lumea este ocupată în efortul permanent de a păstra ordinea și disciplina. Diferența acum este că toată lumea cunoaște codul de conduită care este asimilat de aproape toți. Respectul reciproc și interesele comune reprezintă punctul de pornire pentru stabilirea regulilor în școală. Cooperarea este mai importantă decât autoritatea iar regulile sunt revizuite periodic de către elevi, profesori și director.  Autoritatea este ceva ce câștigați, nu este ceva ce vine automat cu poziția pe care o aveți. Însă, trebuie să fiți conștient că, la fel ca în lumea exterioară, vor fi întotdeauna oameni care nu se vor adapta ușor la reguli sau care nu se pot auto-disciplina fără ajutorul regulilor sau fără amenințarea cu sancțiuni.	<b>Încercați asta:</b> Atunci când trebuie să folosiți sancțiuni, fiți clar, dar moderat. Fiți atent să criticați faptele, nu persoana în cauză. Încurajați buna purtare prin extinderea libertății celor care dau dovadă de responsabilitate și comportament matur. Țineți minte să oferiți un bun exemplu celor tineri și că aveți responsabilitatea de a-i include în societate, nu de a-i exclude.		

## Consiliul școlii

În mod normal, un consiliu nu ar trebui să intervină în rutina zilnică a școlii, așa că disciplina nu este o temă pe care să o aduceți în discuție la ședințele consiliului. Aceasta este o problemă internă a școlii.

### Pasul 1

Ca director al școlii, sunteți responsabil cu menținerea ordinii și disciplinei. Aceasta poate fi o povară grea.

#### Încercați asta:

Identificați factorii din societate care au un efect asupra școlii și care ar putea fi diminuați de niște schimbări în politica școlară locală. Întrebați-vă cum pot consiliul școlar și politicienii locali să compenseze pentru segregare și alte forme de injustiție?

### Pasul 2

Realizați că disciplina reprezintă o problemă mult mai amplă decât o simplă problemă internă. Ca de obicei, schimbările din societate afectează imediat viața la școală.

#### Încercați asta:

Folosiți-vă de poziția și expertiza dumneavoastră pentru a convinge autoritățile locale de necesitatea ajustărilor în distribuția de resurse. Oferiți o imagine nuanțată, pentru a neutraliza cereri populiste de genul „lege și ordine”, dar fără să minimalizați îngrijorările sincere.

### Pasul 3

Consiliul școlar are o imagine reală legată de felul cum buna purtare a elevilor este încurajată și menținută. Școala dumneavoastră este văzută ca un bun exemplu.

#### Încercați asta:

Ajutați-i pe cei din consiliu să înțeleagă că cetățenia democratică începe la școală și că resursele cheltuite aici reprezintă o bună investiție pentru societate.

Consiliul școlii

Disciplina elevilor

## Întâlnirile cu personalul

Directorul școlii trebuie să țină minte că disciplina elevilor are cea mai mare importanță pentru profesori. Profesorii sunt primii care se confruntă cu un comportament neadecvat și adesea sunt singuri într-un grup mare de elevi. Așadar, ce putem face să le oferim profesorilor cele mai bune condiții și instrumente pentru a putea să creeze un mediu de lucru bun în clasă, atât pentru ei cât și pentru elevi?

### Pasul 1

Profesorul deține autoritatea în clasă. În relația cu elevii, întotdeauna susțineți profesorul atunci când este vorba de probleme disciplinare. Cu toate acestea, aveți tendința de a vedea problemele disciplinare ca pe niște slăbiciuni ale profesorului, decât un minus de caracter al elevului.

### Încercați asta:

Discutați despre disciplină în termeni generali. Fiți atent să nu dați vina pe indivizi. Aflați care sunt cele mai mari obstacole pe care personalul le percepe în menținerea ordinii. Încurajați sinceritatea -: ceea ce pare a fi o problemă personală se poate dovedi a fi o experiență împărtășită de toată lumea, sau de aproape toți. Stabiliți reguli comune; încercați să ajungeți la un consens minimal și insistați ca toată lumea să fie loială lucrurilor pe care le-ți stabilit împreună.

### Pasul 2

S-au realizat niște îmbunătățiri organizaționale. Însă, opinia generală este încă aceea că elevul trebuie să se schimbe, nu școala. Mulți dintre profesori văd problemele disciplinare ca niște deficiențe personale și profesionale.

### Încercați asta:

Invitați experți care să le ofere profesorilor cunoștințe mai bune despre schimbările de valori ce au loc în societate și despre diferențele culturale și etnice. De asemenea, încercați să priviți situația din punctul de vedere al elevilor. Ce mecanisme aduc la suprafață comportamentul neadecvat? Ce putem schimba?

### Pasul 3

Problemele disciplinare sunt discutate într-o perspectivă mai largă și nu sunt văzute ca niște deficiențe personale în rândul profesorilor și al conducerii. Este necesară o înțelegere mai profundă a societății moderne și a impactului acesteia asupra copiilor. O bună ordine are o importanță egală pentru tot. Regulile de comportament sunt stabilite și revizuite împreună cu personalul, directorul și elevii. Elevii sunt conștienți de drepturile lor dar și de responsabilitățile pe care le au.

Întâlnirile cu personalul

Disciplina elevilor



Următoarea problemă pe agendă este despre ședințele prea lungi.  
Are cineva vreo părere despre asta?

Elevii		Elevii	Disciplina elevilor
Într-o școală autoritară, disciplina este o materie în sine. Supunerea este o virtute.			
<b>Pasul 1</b> Elevii ar trebui să se supună regulilor și să nu le pună la îndoială.	<b>Încercați asta:</b> Lăsați-i pe elevi să își exprime opiniile. Dacă obiecțiile sunt puternice și în unanimitate, ați putea permite mici deviații de la o regulă care, în mod limpede, nu este adecvată. După aceea, adaptați regula la noile practici.		
<b>Pasul 2</b> Atunci când elevii reacționează puternic împotriva unei reguli, considerați că sunt necesare niște schimbări ale regulamentului.	<b>Încercați asta:</b> Implicați elevii în elaborarea politicilor. Oferiți un rol substanțial consiliului elevilor atunci când trebuie stabilite reguli de conduită în școală. Experiența ne-a arătat că elevii sunt adevărații experți atunci când vine vorba despre cum ar trebui să arate regulile ca să fie realiste și ușor de urmat. Ei vor pace și liniște, la fel ca noi.		
<b>Pasul 3</b> Elevii sunt implicați nu numai în discutarea politicilor, ci și în punerea în practică a acestora. Elevii mai mari au rolul de mentori ai elevilor mai mici. Vedeți și <b>întâlnirile cu personalul, pasul 3</b> de mai sus.			

## Contextele informale

Perspectiva personală		Perspectiva personală	Disciplina elevilor
<b>Pasul 1</b>	<b>Încercați asta:</b>		
Sunteți de părere că elevii/copiii nu pot ști ce este bine și ce este rău. Tot ce trebuie să facă ei este să învețe să se supună.	Întrebați-vă de ce interpretarea regulilor de către director trebuie să aibă prioritate? Invitați elevi la discuții pe tema comportamentului și a regulilor. De asemenea, împărtășiți opinii cu colegii.		
<b>Pasul 2</b>	<b>Încercați asta:</b>		
Credeți că există și alte motive, decât un caracter rău, pentru lipsa disciplinei. De asemenea, sunteți autocritic - ați fi putut evita unele probleme disciplinare dacă ați fi fost mai flexibil.	Oferiți elevilor mai mari mai multe drepturi într-un anumit domeniu și vedeți cum reacționează. Spuneți-le clar ce nivel de responsabilitate așteptați să-și asume. De exemplu, ați putea să le oferiți elevilor acces la sala de calculatoare pe o perioadă determinată, cu mențiunea să aibă grijă de echipament. Expuneți-le clar elevilor relația - cu cât sunt mai responsabili, cu atât mai multe drepturi vor avea.		
<b>Pasul 3</b>			
Aveți încredere în elevi, așa cum aveți în profesori. Regulile sunt necesare drept cadru, dar în mod normal nu trebuie să le folosiți ca argumente principale împotriva unui comportament neadecvat. Responsabilitatea individuală este mai importantă decât supunerea.			
Pentru a te putea simți responsabil în mod individual, ai nevoie de respect de sine. Să întărească respectul de sine al unui elev este o adevărată provocare pentru școală - fără respectul de sine, nu îi poți respecta pe ceilalți.			
Managementul prin coaching este o metodă folositoare în acest caz, atât pentru profesori cât și pentru conducerea școlii.			

Întâlniri informale/ discuții pe coridor		Întâlniri informale/ discuții pe coridor	Disciplina elevilor
<p><b>Pasul 1</b></p> <p>Obiectivul principal atunci când vă plimbați prin școală este să vă asigurați că ordinea predomină. Este important, de asemenea, să insuflați respectul față de director printre elevi și colegi.</p>	<p><b>Încercați asta:</b></p> <p>Întrebați-vă dacă elevii se comportă altfel când nu sunt adulți prin preajmă? Dacă da, de ce?</p>		
<p><b>Pasul 2</b></p> <p>Adulții din școală oferă întotdeauna exemple bune: sunt punctuali, politicoși și bine pregătiți pentru orice activitate. Desigur, aveți aceleași pretenții și de la elevi.</p>	<p><b>Încercați asta:</b></p> <p>Atunci când întâlniți un comportament neadecvat, aveți ocazia de a interveni pozitiv: dați dovadă de interes, încercați să nu judecați de la început. De asemenea, nu vă limitați numai la a corecta doar comportamentul nepotrivit. Dacă aveți relații amicale cu elevii, aveți un punct de pornire mult mai bun în a-i disciplina într-un mod constructiv și pozitiv.</p>		
<p><b>Pasul 3</b></p> <p>Elevii și personalul interacționează relaxat, dar respectuos și elevii simt că profesorii îi spijină și sunt interesați de dezvoltarea lor personală și de bunăstarea lor. Elevii se comportă exemplar și atunci când nu sunt adulți pe lângă ei să îi verifice și nu există acte de intimidare sau de vandalism. Elevii și personalul sunt loiali școlii lor.</p>			

**Pasul 1**

Răspunsurile la multe întrebări pot fi găsite în documentele oficiale. Directorul școlii este un expert în legislație.

**Încercați asta:**

Întrebați-vă: de ce este așa de important pentru mine? Un comportament rău costă timp și energie. Există alte stimulente pentru un comportament bun decât regulile?

**Pasul 2**

Ați început prin a oferi mai multă libertate personalului să își îndeplinească sarcinile într-un mod mai independent. Ați minimalizat controlul zilnic așa că puteți petrece mai mult timp cu elevii și personalul.

**Încercați asta:**

Apelați la părțile bune ale comportamentului uman în loc să tot faceți efortul de a le reprima pe cele rele. Accentuați responsabilitatea tuturor pentru atmosfera din școală. De exemplu, puneți întrebări de felul: ți-ar plăcea să te ai pe tine ca coleg de cancelarie sau de clasă?

Facilitați și încurajați munca în echipă între profesori, de exemplu prin numirea unui grup de profesori pentru un grup mai mare de elevi, în loc de modul tradițional de numire a unui singur profesor la un număr de elevi dintr-o clasă sau un an.

Fiți deschis în legătură cu daunele cauzate de violență. Promovați în mod activ principiile și metodele pacifiste de soluționare a conflictelor.

**Pasul 3**

Școala dumneavoastră este un loc dinamic și nu dețineți mereu controlul total asupra lucrurilor, ceea ce vă îngrijorează câteodată. Multe cazuri de insubordonare sunt rezolvate înainte să aflați despre ele. Sunteți uneori surprins de ideile membrilor personalului și elevilor și simțiți că faceți parte dintr-o echipă.

Arătați că aveți încredere! Atunci când oferiți personalului mai multă independență, trebuie să vă arăți generos când apar greșeli. Considerați conflictele dintre colegi ca niște divergențe de opinie, nu în termeni neapărat de bine sau de rău.

Întotdeauna arătați o atitudine pozitivă față de sugestii și critici și lăsați elevii și personalul să evalueze periodic felul în care conduceți școala.



## 7. Întrebări frecvente despre guvernanta democratică a școlii

Zilnic, media ne hrănește cu imagini despre probleme școlii: vandalismul, insubordonarea, absenteismul, intimidarea pentru a menționa doar câteva. Foarte multe autorități naționale sunt îngrijorate de statisticile din ultimele rapoarte PISA9 cu privire la performanțele elevilor, iar multe universități se plâng că prea mulți elevi nu au cunoștințele necesare pentru a urma studii superioare. Mai multă ordine și reguli mai stricte, excluderea elementelor indisciplinate din școli; acestea și alte măsuri represive sunt răspunsul standard oferit atât de scrisorile din partea cititorilor către editorii media, cât și de ordinele ministeriale.

În această situație, mulți se întreabă dacă este bine să li se ofere elevilor mai multă putere, când este limpede că ei nu pot să își asume răspunderea pentru lucruri simple cum ar fi să îi asculte pe profesori în timpul orelor. Cu toate acestea, suntem siguri că este nevoie de mai multă, și nu de mai puțină democrație. Dacă tratezi elevii cu respect, cu siguranță vei fi respectat. Adevărata autoritate trebuie câștigată de la cei pe care vrei să îi conduci. Nu este un lucru care vine în mod natural odată cu poziția ocupată. Dar, mai presus de orice, noi credem că respectarea individului, egalitatea pentru toți și dreptul de a-ți exprima opiniile sunt fundamentale. Școala nu face excepție. Suntem de asemenea convingși că, dacă vrem ca democrația să se păstreze în societate, trebuie să le oferim tinerilor șansa de a o practica și de a-i vedea beneficiile, în timpul anilor de școală.

Având în vedere problemele actuale - tulburările sociale, restricțiile economice și schimbările demografice - este normal să ne îngrijorăm. Dacă slăbim lanțurile, ce se poate întâmpla? În acest capitol, încercăm să răspundem sau cel puțin să comentăm unele din cele mai frecvente întrebări legate de guvernanta democratică.

### Ce se întâmplă cu ...

#### Ordinea?

Democrația în școli nu înseamnă că nu există reguli. Școala nu diferă de restul societății în această privință. Experiența noastră ne-a arătat că elevii, indiferent de vârstă, au aceeași atitudine legată de lege și de ordine ca și adulții, și anume că regulile sunt necesare! Dar este mult mai ușor să înțelegi și să te supui regulilor dacă te-ai implicat personal în crearea lor. De fapt, implicarea elevilor în stabilirea regulilor școlii este unul dintre cele mai simple și mai sigure puncte de plecare pe acest drum către guvernanta democratică.

#### Rezultatele?

Mulți profesori și lideri se tem că împuternicirea elevilor ar putea să îi facă mai puțin preocupați de rezultate. Profesorii au o perspectivă generală despre ce și cum să predea. Da, profesorii sunt experți când vine vorba de predare, dar învățarea este ceva personal și nimeni nu știe mai bine decât elevul care sunt cele mai bune metode de învățare pentru el. O modalitate de a-i trata pe elevi cu respect este aceea ca profesorul să se axeze pe învățare, și nu pe predare. Cercetările pedagogice moderne arată că această metodă îmbunătățește rezultatele elevilor.

---

<sup>9</sup> Learning for Tomorrow's World 2003: OECD Programme for International Student Assessment

## Respectul pentru profesori?

Ce se va întâmpla dacă elevul va avea dreptul de a critica profesorii? Dacă elevilor li se va permite să evalueze profesorii, ce vor spune?

Adevărul este că elevii apreciază același tip de predare ca și profesorii înșiși, anume acel tip de profesor competent, bine organizat, prietenos și dedicat care are mari așteptări de la elevi și care are bune abilități de conducere.

Desigur, există riscul ca elevii care se simt nedreptățiți sau tratați incorect de către un profesor să își exprime opinia într-un mod jignitor. Dar cu creșterea în experiență și cu o relație cu profesorii bazată pe respect reciproc, aceste obiceiuri rele tind să dispară. Mai degrabă sentimentele de alienare și inferioritate scot la iveală comportamentul neadecvat.

## Drepturi fără responsabilități?

Dacă elevii sunt tratați ca niște indivizi ignoranți și iresponsabili care ar trebui să fie recunoscători pentru ce le oferă lumea adulților, atunci nu este ușor pentru ei să știe ce să ceară în mod rezonabil de la profesori și de la școală. Dar dacă le oferi informații în mod constant și le ceri sincer să își exprime opiniile bazate pe judecata personală, elevii vor fi mai înclinați să se comporte matur. Ei pot înțelege conexiunea dintre responsabilități și drepturi și vor aprecia faptul că nu pot să își ceară propriile drepturi în detrimentul celorlalți.

## Lipsa de rezultate și de motivație?

Lipsa rezultatelor poate avea multe motive; maturizarea este un proces aventuros în care orice se poate întâmpla. Oferindu-le mai multă influență asupra situației lor școlare, puteți reduce măcar cu puțin problemele consumatoare de energie cu care se confruntă tinerii. Un curriculum strict sau alegerile de tip dictatorial ale profesorului cu privire la conținuturi pot tăia mult din avântul elevilor. Oferindu-le mai multă libertate de a alege, atât în ceea ce privește materia, cât și metodele de învățare, se pot simți mai motivați.

## Elevii cu probleme de învățare?

Într-o școală democratică, te lupți pentru includere. Ce ar trebui să facem cu cei care învață mai încet? Nu există riscul de a-i încetini și pe ceilalți? Desigur, există o limită a incluziunii în mediul democratic școlar, dar statisticile arată că acest risc este deseori exagerat. Puteți vedea, așa cum reiese din raportul PISA menționat mai sus, că acele țări în care elevii mai înceteți sunt separați de restul la o vârstă fragedă, nu dau dovadă de progrese față de țările unde toți sunt păstrați în aceeași grupă de vârstă pe toată durata învățământului obligatoriu.

## Elevii care fac alegeri greșite?

Dacă le oferim elevilor o mai mare libertate de alegere, cum putem fi siguri că fac alegerile potrivite? Întrebarea nu este corectă; ar trebui să reformulată: *cine decide ce înseamnă alegeri potrivite?* Dacă elevului i se oferă măcar o oarecare libertate de alegere, rezultatul *per total* va fi cu siguranță mai bun. Iar abilități precum gândirea analitică și critică pot fi învățate pe multe căi, nu doar din tradiționalele manuale sau materii școlare.

## Timpul pe care îl ocupă democrația?

Dacă elevii trebuie să se implice în procesele democratice, de unde va fi luat acest timp? Se va acorda mai puțin timp predării? Răspunsul este, bineînțeles, că practicarea democrației este la fel de importantă ca oricare altă disciplină școlară și că toate procesele sociale și de învățare vor avea de câștigat.

### Guvernanța democratică a școlii la lucru

Un bun exemplu de guvernanță democratică în școală este Școala Elementară Roihuvuori din Helsinki, Finlanda. Ei au ajuns departe în toate cele 4 domenii cheie din ECD, descrise în această carte.

### Guvernanța, conducerea și responsabilitatea publică

Toată munca școlii este organizată pe echipe autonome, care au și un rol major în administrare. Misiunea școlii este definită de către personal, elevi și părinți la un loc. Consiliul elevilor este foarte activ și sprijinit de cei din școală. În negocierile cu Consiliul local, școala votează cine o va reprezenta. S-a întâmplat ca școala să fie reprezentată și de elevi în vârstă de doar 7 ani, care au avut nevoie de asistenți care să le citească documentele oficiale!

Metoda evaluării răspunderii în școlile din Helsinki este autoevaluarea, prezentată în scris sub formă de raport consiliului. Pe baza rezultatelor academice, școala primește fonduri pentru anul următor. Școala Elementară Roihuvuori a avut așa mare succes, încât a primit fonduri substanțiale care au fost folosite pentru formarea la locul de muncă și pentru stagii internaționale de formare pentru personal.

#### **Educația centrată pe valori**

ECD este promovată în toate activitățile școlare. Valori precum egalitatea și demnitatea umană sunt puncte forte în toate metodele de predare; chiar și sălile de clasă se presupun a fi un mediu de învățare democratic. Abilitățile sociale și deprinderile de viață sunt importante. Elevii sunt organizați în grupe mixte de vârstă, iar în aceste grupe sunt incluși și elevii cu probleme de învățare sau cu nevoi speciale.

#### **Cooperarea și comunicarea, competitivitatea și autodeterminarea**

Elevii mai mari se comportă ca niște frați și surori mai mari pentru cei tineri. Multe conflicte sunt mediate de către elevii din grupele mai mari de vârstă (11-12 ani). Mediatorii sunt pregătiți de către Crucea Roșie din Helsinki.

Tuturor elevilor li se oferă educație în media, internet gratis și acces la e-mail. Părinții evaluează școala anual.

#### **Disciplina elevilor**

Gândirea reflexivă și dialogul cu ceilalți sunt metode prin care elevii învață să își asume responsabilitatea și să înțeleagă ce efect au acțiunile lor asupra celorlalți.

Toată lumea este responsabilă pentru crearea unei atmosfere prietenoase, sigure și a stării de bine. Nu sunt acceptate forme de violență, discriminare sau rasism. Personalul decide ce conflicte pot fi mediate și ce conflicte duc la sancțiuni formalizate.

#### **Rezultatele ultimei evaluări a școlii**

Materiile esențiale și performanțele elevilor au atins același nivel cu alte școli, dar elevii au avut abilități sociale mult mai bune, iar atitudinea față de școală a fost mult mai bună în raport cu scorul mediu. Se pare că au fost mult mai toleranți în situații conflictuale și au dat dovadă de mai multă inițiativă.



Jucând împreună într-o piesă de teatru la Școala Elementară Roihuvuori, din Helsinki, Finlanda.



## 8. Exemple de bune practici din Europa

Anul 2005 a fost numit de către Consiliul Europei ca Anul European al Cetățeniei prin Educație, iar statele membre au fost încurajate să raporteze exemple de succes către Consiliu. Cele mai multe exemple din acest capitol sunt luate din acele rapoarte. Rolul unui director în acest proces de schimbare a valorilor și procedurilor școlare nu trebuie subestimat.

### 8.1 Drepturi și responsabilități

Profesorii se tem câteodată că elevilor li se oferă drepturi fără a avea cunoștință de responsabilitățile care le urmează, pe când elevii se plâng de multe ori că au prea multe responsabilități și prea puține drepturi. Prin urmare, trebuie să existe o balanță, o conexiune: cu cât ai mai multe responsabilități, cu atât mai multe drepturi vei avea. Unui student matur, independent i se poate oferi o mai mare libertate de a alege ce și cum studiază. Și atunci rolul profesorului se transformă.

Multe școli din Norvegia experimentează în momentul de față mai multe grade de autonomie în învățare. Acesta este un raport al unui elev din ultimul an de școală obligatorie din Norvegia.

“Săptămâna viitoare vom începe orele de studiu. În această perioadă urmăm un program de două săptămâni. Este responsabilitatea noastră să facem planul de studiu. Dacă ești eficient, temele se vor reduce în mod considerabil. Pe lângă asta, sunt mulți profesori prezenți pe durata acestei perioade care ne pot ajuta la toate materiile de studiu. De asemenea, putem lucra împreună cu alți elevi, putem lucra în bibliotecă sau să ne ajutăm de calculator. La noi, anul școlar este împărțit în 5 semestre, fiecare semestru având orarul său. În mijlocul zilei, avem o pauză lungă, în care putem să alegem dintr-o mulțime de activități, unele dintre ele organizate chiar de elevi, ca de exemplu sporturi sau o cantină administrată de elevi. Aceste lucruri aduc elevii împreună și creează o atmosferă bună în școală.”

*(De la un elev de clasa a 9-a de la Școala Taerudden, Norvegia)*

Când sunt copiii destul de mari ca să înceapă să învețe despre drepturile și responsabilitățile lor ca cetățeni? Răspunsul este, bineînțeles, că nu sunt niciodată prea tineri chiar și pentru a aborda aceste valori măcar din punct de vedere teoretic. La școala primară ASBL Philomène din Bruxelles se folosește filosofia ca metodă de a-i face pe copii mai conștienți de aceste lucruri.

Scopul este de a stimula gândirea independentă, critică și analitică cu ajutorul discuțiilor filosofice între grupuri de elevi cu vârste cuprinse între 6 și 11 ani, axându-se în special pe copiii care vin din familii defavorizate. Grupurile se întâlnesc o dată sau de două ori pe lună.

Primul lucru pe care liderii grupurilor îl fac este să lanseze o întrebare elevilor cu privire la atitudini și prejudecăți, dar și despre regulile și normele pe care trebuie să le urmeze câteodată fără a le pune la îndoială. Copiii practică, de asemenea, și cetățenia activă prin situații concrete, de zi cu zi.

Valorile care au prioritate în aceste discuții sunt respectul reciproc, responsabilitatea, implicarea, conștiința și gândirea critică. Originalitatea acestui proiect constă în abordarea filosofică - nici dogmatică, nici pretențioasă. A gândi singur nu înseamnă să repeți ce a zis altcineva, oricât de bine ar zice, ci înseamnă să asimilezi o idee și să îi dai substanța care are sens pentru tine. O altă calitate a acestei abordări are legătură cu baza gândirii filosofice: nu se pune problema dacă ideea sau conceptul analizat de tine este bun sau rău ori dacă gândirea analitică este bună sau rea, ci este vorba de capacitatea acestora de a îmbunătăți abilitățile de gândire ale copiilor și de a justifica pe ce se bazează atitudinile și valorile lor.

Pentru conducerea școlii este mult mai ușor să îmbrățișeze valorile democratice dacă au suport din partea autorităților naționale. Ambiția de a întări valorile democratice pare să fie puternică și este văzută ca pe un lucru esențial pentru curricula din multe state membre și, în special, în statele mai tinere. În Azerbaidjan, de exemplu, după o serie de conferințe și seminare legate de ECD, programa materiei pentru

liceu „Om și societate” (educație civică) a fost schimbată în totalitate. Noi teme care nu au fost prezente înainte (precum toleranța, cetățenia democratică, participarea în mod democratic la viața școlii) au fost incluse în noua programă. Un proiect similar, care se adresează adulților și în care sunt implicate un număr de organizații guvernamentale și non-guvernamentale, se desfășoară în Georgia.

## 8.2 Participarea Activă



*Elevii mai mari învățându-i pe cei mai mici, la Școala Tullinge, Suedia.*

Școala primară *Fillip Filipovic* din Belgrad, Serbia, a dezvoltat o strategie care să-i implice pe toți cei interesați. În 2004, au lansat un proiect intitulat *Planificarea dezvoltării școlare*, condus de o echipă de dezvoltare școlară formată din directorul școlii, un profesor și doi consultanți externi.

„Pentru a accentua dorința noastră de implicare a întregii comunități în procesul de îmbunătățire a școlii noastre, am ales sloganul *Noi suntem din cartierul tău*. Primele seminarii pentru toți cei implicați au avut loc în aprilie 2004. Scopul a fost de a schița principiile unui plan de dezvoltare școlară.

După aceea, în iunie, am organizat ateliere de lucru separate, pentru grupurile interesate, pentru a elabora o viziune de dezvoltare școlară care se întinde pe o durată de cinci ani și are în vedere schimbarea modului de predare, de comunicare, atmosfera, administrația, organizarea și infrastructura, activitățile extra-curriculare și dezvoltare profesională a cadrelor didactice.

Cel mai slab răspuns a venit din partea comunității locale, dar, per ansamblu, atelierile au fost constructive. Părinții și elevii s-au implicat prin intermediul profesorilor și prin organizațiile de părinți. Cele 300 de produse rezultate din ateliere au fost expuse pe holul școlii. Pe baza acestor rezultate, s-a alcătuit forma finală a planului de către echipa de dezvoltare.”

Statisticile arată că rezultatele școlii s-au îmbunătățit sub toate aspectele esențiale. De exemplu, implicarea societății civile a ajutat la rezolvarea problemelor financiare, atât prin sponsorizări, cât și prin presiunile asupra politicianilor locali exercitate de către părțile implicate.

Adesea, un mod bun de a porni în această călătorie spre cetățenia activă este o problemă concretă, cum ar fi de exemplu, circulația periculoasă din jurul școlii.

Dintr-o varietate de probleme legate de siguranță, elevii școlii *Jovan Jovanovic Zmaj* din Vranje, Serbia, au ales problema siguranței copiilor în trafic. Toți au fost de acord că cea mai bună soluție la această problemă ar fi plasarea de semafoare în apropierea școlilor. Pentru a obține sprijin și ajutor adecvat, ei au organizat întâlniri cu reprezentanții Poliției Rutiere, cu Direcția pentru Construcții și cu o organizație internațională (UNDP), ca și potențial finanțator. Elevii s-au adresat și presei pentru ca și opinia publică să fie conștientă de această problemă, și au apărut la emisiunile TV locale, împreună cu reprezentanți ai Poliției Rutiere, ai Direcției pentru Construcții și ai UNDP. Acțiunea elevilor a avut ca rezultat amplasarea semafoarelor în apropierea tuturor școlilor și grădinițelor din Vranje.

Ceea ce au învățat elevii școlii *Jovan Jovanovic* este că opinia lor contează și că este luată în considerare.

Câteodată, dar nu mereu, inițiativa de a participa vine de la celelalte părți din societate. Așa s-a întâmplat și în Departamentul Zadar, Croația, unde poliția a dorit să schimbe atitudinea elevilor față de serviciile sale. Așa că a invitat școlile să se alăture într-un proiect care a avut ca scop schimbarea percepției legate de poliție - de la o forță represivă, la serviciu adus comunității care acționează în societatea civilă și care ajută la construirea unui mediu mai sigur, unde valorile democratice și drepturile omului sunt respectate.

Proiectul a fost sprijinit de Ministerul Croat al Educației, de Academia de Poliție din Zagreb și diferite ONG-uri, dar la început nu a fost privit cu ochi buni de către directorii de școli. Cu toate acestea, într-un final, 8 din cele 14 școli au acceptat invitația. Rezultatul proiectului nu numai că a dus la relații mai bune între poliția locală și elevii implicați, dar au fost și alte efecte pozitive. Profesorii și ofițerii au aflat astfel că „imaginile noastre despre cei tineri erau foarte diferite, dar și disponibilitatea de a asculta ceea ce tinerii ar gândi și decide. Cu toții trebuie să ne îmbunătățim încrederea reciprocă, abilitățile de învățare și predare utilizând noi metode, dezvoltând astfel ambele profesii pentru a fi pregătite și competente în utilizarea metodelor participative de lucru cu tinerii.”

(Maya Uzelac, unul din liderii proiectului)

Evaluarea proiectului (acesta având durata de un an) indică o mai bună conștientizare a problemelor din societate, dezvoltarea unor relații mai bune între colegi, elevi și alți participanți, mai multă încredere, o abordare mai relaxată și o mai bună înțelegere a problemelor tinerilor, crearea unui mediu mai prietenos de învățare în care elevii devin mai interesați de învățare și predarea devine mai eficientă.

### 8.3 Valorizarea diversității



Elevi ai școlii Tullinge, Suedia

Avem două exemple din Portugalia.

Proiectul **MUS-E** din **Evora** face parte din rețeaua internațională MUS-E, fondată de Maestrul Yehudi Menuhin acum mai bine de un deceniu, cu scopul planificării unor intervenții artistice în școli. MUS-E Evora s-a concentrat pe activitățile din școala elementară Cruz da Picada, încercând să integreze minoritățile în societate prin practicarea artelor în școală și luptând cu excluderea socială și culturală.

Metoda folosită în acest proces al *pregătirii prin acțiune* de către artiștii din rețea este aceea de a lucra cu elevii și cu profesorii dintr-o perspectivă interdisciplinară, în primul rând cu teatrul, dansul și artele vizuale.

În anul academic anterior (2004-2005) munca intensă depusă a avut ca rezultat Bălciul imaginilor fantastice care s-a ținut în tot orașul, în diferite spații publice. Acest bâlci extraordinar al lucrurilor nelumești a fost creat și pus în practică de către elevi și artiști, cu ajutorul Grupului de Teatru PIM-Teatro și CDE (Centrul de Detenție Evora) și, de asemenea, cu ajutorul părinților și profesorilor. În cadrul acestui bâlci fantastic, puteai găsi aproape orice - poțiuni magice, pălării zburătoare și cărți vorbitoare. Acolo puteai întâlni muzicieni, jongleri, acrobați și monștri. Într-o zonă cu multe minorități etnice și copii defavorizați, poveștile și imaginația au fost un domeniu în care fiecare a putut participa la același nivel.

Caracterul interdisciplinar și artistic al proiectului a creat noi rețele în comunitatea locală și parteneriate cu instituțiile culturale locale și cu agenți sociali.

„*Amprente de toate culorile*” este un proiect creat de Serviciul Refugiaților Iezuiți (SRI), o organizație internațională non-guvernamentală a cărei misiune este să însoțească, să servească și să pledeze pentru refugiații și persoanele dislocate din toată lumea. În Portugalia, SRI oferă servicii pentru refugiați și migranții economici.

„De-a lungul activității noastre cu imigranți, am realizat că am face un bine dacă am împărtăși experiențele noastre cu tinerii din școli. Așa a început *Amprente de toate culorile*, cu fonduri primite de la Înaltul Comisariat Portughez pentru Imigranți și Minorități Etnice (ACIME). Organizăm sesiuni de o oră, o oră și jumătate pentru grupuri mici (30-40 de elevi, profesorii lor și alți membri ai școlii), pentru a discuta despre imigrație. Vizităm în special școli pentru elevii din clasele 5-9, dar uneori mergem și la liceu, la clasele 10-12, în cartierele din Lisabona și Setubal.

Proiectul tratează probleme ca migrația, societatea multiculturală și incluziunea. Aceste aspecte sunt foarte importante în domeniul ECD. Scopul este de a-i face pe oameni să fie mai conștienți de aceste probleme și de a promova o atitudine de deschidere, respect și solidaritate față de muncitorii imigranți. Problemele sunt tratate atât din punct de vedere politic, cât și din perspectiva personală; de exemplu, impactul imigranților în Portugalia nu este discutat doar la nivelul politic și al dezvoltării macro-sociale, dar și la nivel personal și al familiei. Opțiunea pentru o abordare metodologică ce implică istorii individuale și mărturii personale este crucială în motivarea elevilor și apropierea lor de realitatea migrațiilor. Elevii sunt mult mai interesați de conținutul factual al întâlnirii odată ce simt că pot relaționa cu experiența reală de a fi un imigrant.”

(Raport făcut de Rita Raimundo, SRI Lisabona).

O problemă cu care se confruntă societatea noastră multiculturală este rasismul sau discriminarea pe care le vedem zi de zi în autobuze, în supermarket-uri, în locurile publice sau în sălile de clasă.

Organizația austriacă ZARA a dezvoltat un program de pregătire practică în *curajul civic* (*Zivilcourage*, în limba germană) care se bazează pe credința fermă că toți putem și trebuie să luăm atitudine în fața acestor tipuri de discriminare, să intervenim acolo unde vedem că are loc. Este singura modalitate prin care putem să schimbăm atitudinile în societate.

ZARA (*Zivilcourageworkshops an Schulen*) a dezvoltat un concept de ateliere care te ajută să treci de la nivelul de a vrea să faci ceva la nivelul la care chiar faci ceva. ZARA a lucrat cu elevii timp de 5 ani. Această metodă are 3 pași :

- discuții de grup pentru a identifica discriminarea, bazate pe experiențele elevilor;
- jocuri de rol pentru o mai bună cunoaștere a sinelui, pentru mai mult curaj și empatie;
- dezvoltarea strategiilor: ce pot eu să fac atunci când văd pe cineva care este tratat rău în autobuz? ce se poate întâmpla dacă încerc să mă comport ca un erou? dacă și ceilalți pasageri sunt rasiști?

Prin acest program, mulți elevi au căpătat curajul de a face pași mici, dar importanți în direcția potrivită. Nu este vorba de a face lucrul cel mai bun într-o situație neplăcută, ci pur și simplu de a face ceva ca un act de solidaritate<sup>10</sup>.

## 8.4 Predarea democrației și a cetățeniei active

În cele mai multe exemple de bune practici, am identificat tiparele comune în alegerea metodelor de predare, care se axează mai mult pe învățare decât pe predare:

- **Jocul de rol:** elevii aleg sau li se dau roluri în scenarii cum ar fi crearea unei societăți ideale, a unui parlament simulat, ori în scenarii care expun o dilemă etică.

<sup>10</sup> Pentru mai multe informații cu privire la aceste exemple de bună practică și altele, vezi publicația No DGIV/EDU/CAHCIT (2006) 18, Ad hoc Committee of Experts for the European Year of Citizenship Through Education (CAHCIT).

- **Întrebări deschise:** Ce putem face pentru un viitor mai bun al orașului nostru? Să exploatăm resursele naturale sau să protejăm mediul? Să construiești o autostradă sau să ajuți la protejarea păsărilor?
- **Învățarea bazată pe probleme reale:** Cum poate deveni drumul spre școală un mediu mai sigur? De ce a fost Benjamin ucis și ce putem face pentru ca asemenea lucruri să nu se mai întâmple? (dintr-un exemplu norvegian de rasism violent)
- **Cooperarea cu lumea exterioară:** ONG-uri, sponsori, companii locale, experți și media. Cooperarea poate funcționa în ambele sensuri. Elevii pot ajuta autoritățile locale sau companiile locale cu ajutorul chestionarelor, măsurând aciditatea din lacuri sau creând pagini de internet sau broșuri pentru micile organizații locale.
- **Deschiderea:** organizarea de expoziții, târguri și spectacole, intrarea în competiții, invitând presa în școală.

Pentru un astfel de mod de predare este nevoie de curaj deoarece nu cunoști dinainte rezultatul. Se poate întâmpla uneori ca acest joc de roluri să se termine în haos sau să se transforme în ceva nerealist. Se poate ca elevii să aibă și mai multe întrebări fără răspuns decât aveau la început sau ca autoritățile să nu le ia în serios sugestiile.

O modalitate pentru a întări curajul profesorilor este de a le oferi o justificare teoretică solidă pentru a testa noile metode de predare. În cadrul unui proiect EU/Comenius în care sunt implicate mai multe țări, filosoful danez Finn Thorbjörn Hansen de la Universitatea Pedagogică Daneză din Copenhaga a dezvoltat un model de planificare pentru predarea cetățeniei active. Proiectul ACTIVE este un exemplu excelent de ce se poate realiza în acest domeniu.

#### **ACTIVE- cetățenia activă prin Educația corelată cu Valorile Interpersonale<sup>11</sup>.**

##### **Istoric**

Noul context european a adus cu sine noi provocări, precum democrația ca sistem comun de guvernare pentru toți europenii, cetățenie europeană, probleme legate de coeziunea socială și participarea civică, o piață comună, tehnologia informației, mobilitatea tinerilor, societatea învățării. Din această cauză va fi nevoie de cetățeni care își asumă responsabilitatea legată de dezvoltarea economică, socială și culturală a întregii Europe. Încă există nevoia de a-i pregăti pe tineri pentru a putea participa în mod responsabil în societate, la nivel local, regional, național, european și global. Mai mult, acest nou context european crează noi probleme de identitate.

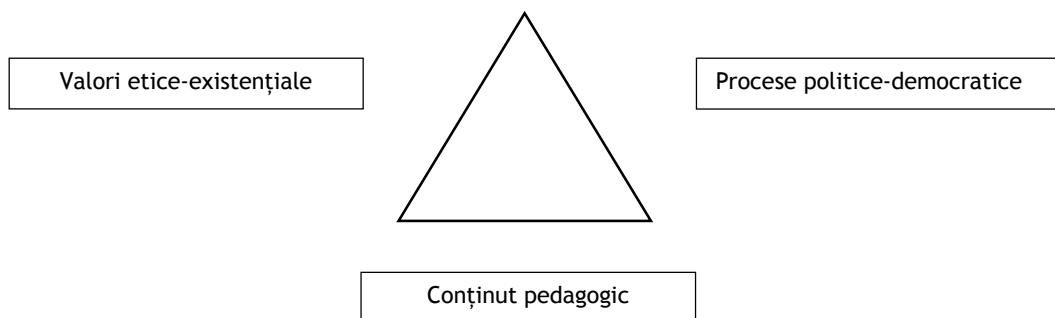
Ideea de cetățenie implică identitate culturală. Așadar, pentru ca oamenii să înceapă să se gândească la ei înșiși ca la niște cetățeni, trebuie mai întâi să conștientizeze cine sunt ei și de care comunități aparțin. În Europa, există o mare diversitate în ceea ce privește munca profesorului. Există o posibilitate de a împărtăși din experiențele profesorilor și de a determina care sunt nevoile educaționale pentru a putea crea o nouă abordare comună în ceea ce privește educația pentru cetățenie.

##### **Metodologii, instrumente și tehnologii folosite/ care pot fi folosite**

Una dintre căile de răspuns la aceste întrebări a fost ca partenerii proiectului ACTIVE să dezvolte un cadru comun pentru un program de formare a profesorilor din toate țările. Acest cadru este reprezentat printr-un triunghi care are 3 abordări ale cetățeniei active :

1. Pedagogic-profesională (conținutul)
2. Politic-democratică (procesul/forma)
3. Etic-existențială (atitudinile/valorile)

<sup>11</sup> Pentru mai multe informații, vezi catalogul Comenius "Teach Active - Learn Active" - reference number DK-2007-001.



Ultima abordare este în mod special importantă pentru proiectul ACTIVE. Se ocupă în mod explicit de importanța „valorilor pentru viață”, pentru a-i motiva pe tineri în susținerea cetățeniei active și nu trebuie confundate cu „valorile democratice și virtuțile politice” sau cu competențele profesionale bune din „curricula diferitelor materii”. Această a treia abordare este privită ca o inovație în gândirea educației pentru cetățenie activă, care, după știința noastră, nu a mai fost folosită înainte.

#### Modelul de planificare

Cum poate un profesor să predea cetățenia activă dacă stă tot timpul în sala de curs? Aceasta a fost una din întrebările puse în perioada proiectului. Ca răspuns, ACTIVE a creat acest model de planificare pentru profesori. Folosindu-l, profesorul îi va putea provoca pe elevi să învețe cum să folosească resursele din afara sălii de clasă și cum să fie activi.

	ÎN sala de clasă	ÎN AFARA sălii de clasă
1. Dimensiunea pedagogică		
2. Dimensiunea socială		
3. Dimensiunea politică		
4. Dimensiunea valorilor/eticii		

(Dezvoltat de Finn Thorbjørn Hansen, DPU, în colaborare cu ACTIVE)

### 8.5 Evaluarea predării și învățării de către elevi

Consiliile Școlare UK conduc Proiectul de Cercetare și Cetățenie al Școlilor Secundare din Londra, finanțat de Deutsche Bank (LSSCARP), având ca scop implicarea elevilor ca cercetători ai procesului de predare și învățare. Profesorii negociază cu elevul observator (care nu face parte din clasa respectivă) care aspecte ale lecției vor fi monitorizate. Acest proces poate presupune: cartografierea mișcărilor profesorului în clasă, câtă atenție acordă el/ea băieților din clasă în comparație cu fetele, câte comentarii negative face el/ea în comparație cu cele pozitive. Elevul poate, de asemenea, să observe problemele de comportament ale unor elevi și să aprecieze cât de mult (sau puțin) sunt implicați acei elevi în sarcinile de lucru. Evaluările timpurii au sugerat că observațiile elevilor au o contribuție mare la îmbunătățirea procesului de predare și învățare în acele școli unde proiectul s-a derulat.

### 8.6 În cele din urmă

... ca și conducător al unei școli, trebuie să fiți foarte clar: conducerea democratică nu înseamnă că renunțați la conducere. Din contră, în acest proces de schimbare trebuie să:

- Oferiți o conducere puternică. Nu puternică în sensul de autoritară, ci în sensul forței obiectivelor, al păstrării valorilor dvs. democratice atunci când întâmpinați dificultăți. Pentru a

da dovadă de tenacitate și modestie, este nevoie de o mai mare putere de caracter decât de exercitarea puterii.

- Îi spijiniți și îi încurajați pe profesori, nu doar cu vorbe, ci și prin acțiuni. Arătați că sunteți interesat, fiți prezent, fiți activ în toate acțiunile la care puteți participa.
- Oferiți-le profesorilor o pregătire continuă bună, nu numai teoretică, ci și practică. Profesorii au nevoie de o bună orientare în dezvoltarea socială, culturală și economică a societății, la nivel local sau internațional. Și, de asemenea, au nevoie de practică, fără să se teamă de eșec.
- Profitați de fiecare oportunitate pentru a le explica părinților și celorlalte părți implicate în plan local de ce folosiți noi metode de predare. Totodată, asigurați-vă că rezultatele bune, atunci când încep să apară, sunt făcute cunoscute tuturor (adică societății, deoarece - practic - toată lumea are opinii legate de școală, de modul de predare și de cum este condusă).
- Aveți grijă de propria dumneavoastră formare continuă. De ce să nu dedicați un minim de 3 ore pe săptămână pentru dezvoltarea dumneavoastră personală? Nu atât în abilitățile de administrare, dar mai ales în studierea sistematică a lumii care ne înconjoară, așa cum apare ea în media, în ultimele cercetări, în viața politică și culturală din jurul dvs. Gândirea necesită timp, iar dvs., ca lider, trebuie să vă acordați timp să anticipați.
- Demonstrați că aveți dreptate ! Părerile dvs. ferme nu sunt de ajuns pentru a convinge părțile implicate, și nici elocvența nu ajută. Evaluați sistematic progresul făcut de școală, adunați statistici și dovezi și fiți onest. Nu vă temeți să recunoașteți înfrângerile. Așa cum am spus și înainte, drumul către o adevărată guvernare democratică poate fi cu hopuri, dar este singura cale de urmat!

Cât despre liderii buni, oamenii nu le observă niciodată existența.

- Pe următorul lider oamenii îl laudă.
- De următorul lider oamenii se tem.
- Pe liderul anterior, oamenii îl urăsc.
- Când treaba liderului bun se termină, oamenii spun „am reușit singuri”.

*Lao Tseu*



## 9. Guvernanța democratică: tipare și caracteristici comune

Dacă în capitolul anterior ne-au fost prezentate problemele și anxietățile procesului de democratizare, această ultimă parte a ghidului ne permite să privim orizontul democrației cu speranță și optimism. Caracteristicile descrise în acest capitol sunt indicatori ai unei practici democratice în cadrul guvernanței școlare. Dar aceste caracteristici sunt mai mult decât atât. Acolo unde sunt prezente, ele sunt mai mult decât simptome. În același timp, acești indicatori ajută la promovarea proceselor democratice în acțiune: de altfel, democrația se “hrănește” din propria substanță și din rezultatele pe care le generează. Astfel, cu cât mai mulți profesori sunt creditați că vor lua decizii corecte și adecvate, cu atât mai mult o vor face. Și cu atât mai mult profesorii vor putea mai mult și vor fi considerați de încredere. Același lucru se întâmplă și cu elevii și, desigur, cu toți participanții care vor lucra împreună într-o varietate de combinații și de contexte, formale sau informale.

După ce veți citi acest capitol, poate veți dori să recitiți capitolul 6, care a prezentat felul în care puteți construi treptele de care aveți nevoie pentru a vă orienta școala de-a lungul drumului democrației. Tiparele și caracteristicile prezentate aici pot fi văzute ca repere sau indicatoare - numai că în cazul democrației, dacă de-a lungul acestui drum lipsește un indicator, puteți să îl înlocuiți cu altul care poate să vă aparțină și tot vă va ajuta! De exemplu, dacă într-o școală este promovată democrația, la un moment dat, elevii vor solicita să li se facă auzită vocea printr-o formă sau alta de consiliu al elevilor sau parlament al școlii (a se vedea mai jos). Însă nu trebuie să așteptați să se întâmple asta - puteți să luați inițiativa (sau să îi încurajați pe elevi să aibă inițiativă). Poate că nu va funcționa perfect la început, dar așa le arătați imediat elevilor că sunt respectați și că aveți încredere în ei. În timp, prin practică și experiență, vă veți dezvolta și îmbunătăți ca școală și totodată, cu ajutorul consiliului elevilor, aceștia vor deprinde și dezvolta abilități democratice care la rândul lor vor genera alte dezvoltări democratice și îi vor ajuta să le transforme în succese.

Acesta este modul prin care democrația crește - în mod exponențial. O dezvoltare duce la altă dezvoltare, care duce la alta. Așa că nu trebuie să faceți schimbări într-o anumită ordine. Trebuie doar să profitați de oportunități și să le popularizați acolo unde se poate.

### Cadre formale/structurale

#### Descentralizarea autorității către școală

În cea mai bună formă de guvernanță, autoritățile locale sau naționale ar trebui să se ocupe de deciziile strategice mai vaste, lăsând școlile să decidă individual cum ar trebui implementate strategiile naționale. Se pare că în Europa secolului 21, politicienii vorbesc foarte mult despre descentralizare, dar arareori o pun în aplicare. Astfel, școlile sunt nevoite să se descurce singure - într-un mod democratic, sperăm noi (a se vedea mai jos) - cu o multitudine de legi și reglementări care în mare parte le constrâng activitatea.

#### Metodele de guvernanță sunt orientate către obiective (țeluri, nu reguli sau instrucțiuni)

Într-o școală care funcționează democratic, deciziile sunt luate în beneficiul elevilor și celorlalte părți implicate. Scopul este de a face în așa fel încât instituția să ofere ce poate mai bine celor pentru care ea există. Acest lucru se reflectă în modul în care este guvernată, iar structurile care se ocupă de luarea deciziilor sunt proiectate să asigure acest lucru, nu să protejeze autoritatea personală sau poziția directorului (sau a oricui altcuiva), nici să urmeze instrucțiunile și regulile venite de la o autoritate mai înaltă. Într-adevăr, dacă acea autoritate pare să acționeze împotriva intereselor școlii (de exemplu, blocarea de resurse într-un moment de reducere a cheltuielilor), atunci metodele de guvernanță ar putea fi redefinite în așa fel încât să diminueze efectele și să limiteze daunele cauzate.



## Cadrul informal

### Încrederea și sinceritatea ca atitudini dominante

Într-o școală care într-adevăr este pe cale de a deveni democratică, aceasta se simte peste tot: în sălile de clasă, în cadrul întâlnirilor, pe coridoare. Încrederea și sinceritatea se propagă într-un cadru democratic, așa cum teama și intimidarea se propagă într-un climat tradițional, autoritar. Dacă vi se pare că nu sesizați acest ethos al încrederii în școala dvs., găsiți o cale prin care să demonstrați că elevii sau profesorii pot fi persoane de încredere (puteți folosi unul dintre exemplele noastre sau puteți veni cu o soluție). Puteți începe cu pași mici, nu trebuie să aveți așteptări foarte mari încă de la început; și în orice caz, oamenii au nevoie de oportunități pentru a învăța cum să aibă încredere și cum să își asume și să își manifeste responsabilitățile. Odată ce se acordă încrederea, rareori rămâne nerăsplătită.

### Participarea activă este încurajată și răsplătită

Atunci când elevii răsplătesc încrederea ce le-a fost acordată, o școală democratică se asigură că ei vor fi încurajați și răsplătiți. În special, dacă școala se află la început de drum, veți dori să faceți publice și să aplaudați realizările lor. Chiar și dacă au realizat lucruri mici, este bine să le încredințați - din nou, în public - probleme și mai dificile.

Elevii implicați activ pot fi răsplătiți într-un mod vizibil. În școlile și țările care au tradiție în a oferi elevilor mai mari autoritate formală, printr-un sistem al „prefecților” sau „monitorilor”, statutul este oferit în mod democratic. Desigur, acest tip de sistem poate fi și opusul democrației, mai degrabă întărind și mai mult forma tradițională de autoritate. Într-adevăr, în Marea Britanie, unde acest sistem al *prefecților* este obișnuit, este probabil ca doar o mică parte dintre școli să opereze acest sistem în mod democratic. Dar recompensele pentru participarea activă nu trebuie să facă parte dintr-un sistem - elevii care preiau inițiativa au tendința de a se evidenția și capătă respect din partea colegilor, fiind vizibil că îl merită. Dacă, pe lângă respect și atenție, contribuția lor este recunoscută public, atunci cu siguranță se vor simți cu adevărat răsplătiți.

### ONG-urile sunt cu ușurință invitate în școală și se implică activ

O școală democratică este interesată să aibă parteneriate active cu alte organizații ca o oportunitate benefică. Astfel, organizațiile părinților, instituțiile culturale și firmele locale sunt toate invitate să contribuie la educația elevilor și să beneficieze în schimb de pe urma acestei asocieri. O școală democratică nu este defensivă. Nu se simte amenințată de alte organizații care vin și se implică și, cu siguranță, nu dorește să stabilească granițe. Invitarea unor ONG-uri în școală reprezintă un prim pas în eliminarea granițelor.

### Elevii sunt încurajați să își exprime opiniile

Un ziar sau o revistă scrisă și produsă de elevi poate elibera o cantitate imensă de energie. Permițând sau încurajând astfel de activități, dovediți încrederea pe care o aveți în elevi, de vreme ce toată lumea vede că este nevoie de curaj. Ce se întâmplă dacă sunt criticați profesorii? Sau școala? Sau guvernul? Sau, și mai rău, directorul? S-ar putea să fie nevoie să se cadă de acord asupra unor limite - dar astfel de discuții sunt un bun prilej de a învăța abilități democratice de negociere și de compromis și chiar de a învăța ce înseamnă un discurs liber într-o societate democratică, tolerantă și diversificată.

### Elevi implicați în consiliere, mediere și suport

Având în vedere că acțiunea de consiliere - și, se pare, nevoia de consiliere - a început să devină ceva obișnuit în școlile din Europa, tinerii sunt nerăbdători să urmeze cursuri de bază pentru a putea acționa drept consilieri amatori - persoane care știu să asculte și, în caz de conflict, să medieze. Aceia care devin puncte de sprijin sau mentori ai colegilor (termeni folosiți în special în Marea Britanie) cu siguranță vor învăța atât din activități, cât și de la ceilalți elevi pe care îi ajută. Pentru școală, reprezintă o altă

oportunitate de a oferi elevilor responsabilități și încrederea că activitățile lor pot ajuta tânăra comunitate. Aceasta poate fi o formă avansată și puternică de participare democratică.

### **Spațiile de recreere sunt împărțite între personal și elevi**

Acesta este un exemplu de temă potențial conflictuală, dar este și o temă în care reflecția și negocierea pot oferi experiențe de învățare democratică prețioase. Personalul are dreptul moral și legal la perioade de odihnă. Ar trebui să aibă un spațiu separat pentru odihnă? Este statutul elevilor cu totul diferit?

Au existat cercetări, în 1998, cu privire la relația dintre consiliile elevilor și comportamentul îmbunătățit. În Marea Britanie, într-o școală nu exista un spațiu separat pentru profesori - ca să se îndepărteze de elevi, dar nu era foarte clar dacă această decizie a fost luată într-un spirit democratic. Din contră, părea mai mult a urma un model ocupațional: profesorii erau acolo pentru elevi, deci trebuiau să fie disponibili tot timpul, nu să se retragă în spații private.

Davies, L (1998), Consiliile elevilor și excluderea elevilor, Centrul pentru Educație, Universitatea din Birmingham (publicat de Consiliile Școlare din Marea Britanie [www.schoolcouncils.org](http://www.schoolcouncils.org)).

Dacă școala nu este încă pregătită să discute despre acest subiect sau chiar să negocieze cu succes când sunt profesorii disponibili pentru elevi și când nu, ar putea lua în considerare activitățile comune. În unele școli, profesorii și elevii aleargă sau vor să folosească echipamentul din sala de gimnastică împreună. Indiferent de vârstă, au același interes în îmbunătățirea condiției lor fizice și a rezistenței. Deci de ce să lucreze împreună, să învețe unii de la alții și să se încurajeze reciproc? Este o situație unde nu există ierarhie și autoritate, așadar este o bună metodă de a insufla spiritul democratic în școală.



© School Councils, UK

## 10. Concluzii

Democrația nu este un scop, ci este o cale; nu este o realizare, ci un proces... Când vom înțelege acest lucru și vom începe a trăi democrația, doar atunci vom avea democrație.

(Mark Parker Follett (1918), *Noul Stat*, p.58)

În acest moment, cu siguranță v-ați creat o imagine despre care sunt posibilele căi spre democrație pe care școala dumneavoastră le poate urma. Și, de asemenea, cu siguranță ați recunoscut unele elemente din viața școlară care sunt descrise aici: aceste elemente vă pot ajuta să vă dați seama unde se află școala dumneavoastră în acest moment. Acest ghid descrie doar câteva simptome ale democrației ce pot fi identificate ca dezvoltându-se în școală. Unele trăsături dezvoltă în mod activ democrația, pe când în alte cazuri, discuția și negocierea cu privire la acestea ajută la înțelegerea și practicarea democrației.

Schimbările nu au loc peste noapte. Ele trebuie să prindă rădăcini. Pare să dureze la infinit și nu puteți schimba totul deodată. Dar puteți merge înainte în acele domenii unde simțiți că faceți progrese. Și, când vă veți uita în spate, după doar un an sau doi, veți fi surprins când veți vedea cât de departe a ajuns școala dumneavoastră. Schimbările democratice tind să fie durabile. Sunt încorporate și cresc atâta timp cât se lucrează consecvent în acest sens.

Este drumul cel bun, dar poate fi mult de muncă. Procesul de analiză, planificare și implementare trebuie repetat în mod constant. Așa că, dacă aveți impresia că *analizând domeniile-cheie* - ale noastre sau ale dvs. - folosind grilele din capitolul 4, identificând *valori și comportamente* (capitolul 5) și apoi planificând *dezvoltarea pas cu pas* (capitolul 6), începeți să vă simțiți descurajat(ă), nu abandonați. Poate că nu vă simțiți capabil(ă) să abordați mereu aceste probleme. Poate veți dori să vă abateți de la acest proces metodic; uitați-vă la unul dintre exemplele prezentate aici sau în capitolul anterior și vedeți dacă puteți promova același lucru la dvs. în școală. Un câștig rapid într-un domeniu limitat, autonom, ar putea să vă ajute să fiți mai încrezător și vă va ajuta să dovedeți că sunteți hotărât(ă).

Consiliul Europei a produs și alte materiale pentru ECD, pe care poate doriți să le citiți pentru a vă informa mai bine sau pentru a compara. De exemplu, un lucru similar se întâmplă în universități. Pentru mai multe informații, vedeți lista de resurse.

Să propagați democrația în școală poate fi un lucru stresant. Prin chiar natura sa, democrația provoacă vechile autorități și ierarhii, iar conflictele ce pot rezulta de aici pot fi de multe ori dureroase și obositoare. Trebuie să fiți puternic, nu (așa cum am scris mai devreme) în sensul de a fi autoritar și rigid, ci trebuie să fiți puternic prin curajul necesar acceptării realității dezacordului, să aveți o minte deschisă și să căutați înțelegere prin negociere și compromis. Dacă vă permiteți să vă ghidați după cele trei principii ale ECD, atunci nu veți lua decizii greșite. Și dacă țineți minte că această călătorie spre democrație, care se face pas cu pas, nu se va termina niciodată (așa cum scria Mary Parker Follett, în 1918), sperăm că veți găsi, de asemenea, și răbdarea!

Nu trebuie să vă simțiți singur. Democrația înseamnă parteneriat, așa că lucrați cu partenerii dvs. și căutați ajutorul lor la nevoie. Democrația încă se dezvoltă în Europa, așa că faceți parte dintr-un grup mare și în continuă creștere, în care puteți să găsiți prieteni și aliați. Căutați-i, deoarece ca o persoană democrată faceți parte din curentul central, nu din cel periferic. Și fiecare pas înainte va aduce o răsplată, atât personală, cât și la nivelul instituției care cu siguranță vă va încuraja în a depune și mai mult efort. Aceste îmbunătățiri în școală și în ethosul ei vor fi palpabile. Așa ca puteți privi cu un anumit entuziasm și satisfacție care vor acoperi perioadele de încercare.

Dificultățile sunt importante, dar răsplata este imensă. Cauza democrației este cea dreaptă. Sperăm că acest ghid vă va ajuta în călătoria dvs. și vă dorim atât curajul necesar, cât și succesul care va veni.

*Mult noroc!*



## Anexa I - Tabelul de planificare

Domeniile-cheie ale ECD sau domeniile alese de dvs.	În ce stadiu considerați că se află școala dumneavoastră în relație cu cele trei principii ale ECD?	Principiile ECD		
		Drepturi și responsabilități (stadiul 1, 2, 3 sau 4?)	Participarea activă (stadiul 1, 2, 3 sau 4?)	Valorizarea diversității (stadiul 1, 2, 3 sau 4?)
Din punct de vedere al: conducerii	stadiul	stadiul	stadiul	stadiul
	scurtă descriere a caracteristicilor	caracteristici	caracteristici	caracteristici
elevilor	stadiul	stadiul	stadiul	stadiul
	caracteristici	caracteristici	caracteristici	caracteristici
profesorilor	stadiul	stadiul	stadiul	stadiul
	caracteristici	caracteristici	caracteristici	caracteristici
părinților	stadiul	stadiul	stadiul	stadiul
	caracteristici	caracteristici	caracteristici	caracteristici
comunității	stadiul	stadiul	stadiul	stadiul
	caracteristici	caracteristici	caracteristici	caracteristici

	Drepturi și responsabilități	Participarea activă	Valorificarea diversității
Acțiuni necesare pentru a trece la următorul pas			
Cine întreprinde aceste acțiuni ?			
Metode/indicatori pentru a măsura succesul			
Când ar trebui revizuite acțiunile ?			
Cine revizuieste acțiunile?			
Rezultatele revizuirii			

## Anexa II

Scopul acestei anexe este de a schița conținutul acestei cărți - politicile educaționale din ultimii ani și activitatea Consiliului Europei în domniul educației pentru cetățenie democratică (ECD).

Folosirea și implicațiile aceste cărți vor fi mult mai clare dacă cititorul ia în considerare contextul european și mondial de educație, are în vedere progresele făcute de Consiliul Europei în ECD și are cunoștință și de alte instrumente și documente care pot oferi și mai multe informații cu privire la politica și practica ECD.

### Reforma în educație: o provocare pentru democrație

În ultimii ani, au avut loc mai multe reforme în educație în Europa și nu numai. Problemele sociale care sunt prezente în multe țări, precum creșterea șomajului și a violenței, inegalitatea socială, i-au forțat pe liderii naționali să întreprindă reforme care se ducă la un învățământ de calitate, o mai bună adecvare între formare, angajare și nevoile societății și o educație orientată către valori care să îi învețe pe tineri cum să trăiască ca membri ai societății.

La cea de 19-a Conferință Permanentă a Miniștrilor Educației din Europa (Kristiansand, Norvegia, 1997), miniștrii au căzut de acord asupra importanței „găsirii unui echilibru între scopurile și obiectivele învățământului secundar, egalitate în domeniile academice și profesionale, dobândirea de cunoștințe și de abilități și pregătirea cetățenilor pentru a trăi într-o societate democratică”.

Noile politici educaționale au în comun accentul pus pe voința de atingere a unei eficiențe mai mari dar cu costuri mai mici și combinarea acestei eficiențe economice cu promovarea valorilor democratice. Acestea se centrează pe 4 mari obiective:

- îmbunătățirea abilităților dobândite pentru a putea răspunde cerințelor economice;
- educația pentru cetățenie și pentru respectarea drepturilor omului;
- dezvoltarea de parteneriate educaționale pentru a promova cooperarea dintre școli, familii și diverse organizații;
- folosirea noilor informații și tehnologii în educație.

Educația pentru cetățenie și dezvoltarea parteneriatelor educaționale reprezintă obiective cu totul speciale în Europa.

În ultimii ani, țările europene au început să-și remodeleze politicile educaționale în jurul conceptului de diversitate. Reforma educațională se axează pe **diversitatea socială, culturală, religioasă și lingvistică** - acum tipică pentru Europa - pentru a putea face față provocării de a asigura coeziunea socială.

Această recunoaștere a existenței aspectelor multiculturale ale societăților europene și atenția care se acordă acestora în sfera educațională reflectă preocuparea clădirii unei societăți democratice care respectă diversitatea prin educarea cetățenilor încă de la vârste fragede. Unul dintre scopurile acestui tip de educație este de a combate problemele asociate cu abandonul școlar, excluderea din societate și stigmatizarea.

La cea de a 19-a Conferință Permanentă a Miniștrilor Educației din Europa (citată mai sus), miniștrii și-au arătat convingerea că educația poate face față provocărilor cu care se confruntă majoritatea statelor europene prin, de exemplu, „reafirmarea valorilor culturale ca o sursă comună de bogăție și învățarea valorilor etice bazate pe respectul pentru drepturile celorlalți, toleranță și solidaritate, lupta împotriva rasismului și a antisemitismului”.

Istoric vorbind, copiilor li s-a acordat o mai mare importanță ca și cetățeni activi în propria educație. Erau obișnuiți să aibă un statut pasiv, dar în ultimul timp li se cere tot mai mult să aibă un rol activ în învățare. Ascultându-le aspirațiile și sentimentele în cadrul școlar și oferindu-le o parte de responsabilitate față de procesul de învățare reprezintă evoluții recente care arată că politicile educaționale se dezvoltă constant în direcția educării copiilor pentru participare și asumare a responsabilității și, pas cu pas, spre cetățenie.

Convenția Internațională a Drepturilor Copiilor (1989), semnată și ratificată de 191 de țări, spune în Articolul 29 că „educația copilului trebuie direcționată către dezvoltarea la maxim a personalității, talentelor, abilităților fizice și psihice ale copilului”. Elaborarea și adoptarea acestei convenții a marcat un pas imens înainte în termenii poziției copilului în societate.

Pentru mai bine de două decenii, rolul educației în edificarea unei societăți mai drepte, mai democratice și care face dovada unui respect mai mare pentru drepturile omului a stat în centrul dezbaterilor teoretice și al cercetărilor în educație. Schimbările politice și sociale care au avut loc în societățile din Europa, au avut un impact major asupra sentimentului de cetățenie și ideea educării pentru o cetățenie democratică a ajuns încetul cu încetul în prim-plan.

La prima Conferința privind Educația pentru Dezvoltare Democratică și Stabilitate în Europa de Sud-Est neoficială (Strasbourg, 1999), Miniștrii Educației din Europa de Sud-Est au spus că „sunt convinși că educația și cooperarea educațională au un rol fundamental în dezvoltarea toleranței, înțelegerii reciproce și a conștiinței comune, atât în interiorul statelor cât și între statele membre în context european.”

Ideea de a implica familia în procesul de educare, care a fost pusă în practică pentru prima dată în școlile alternative, câștigă teren în reformele educaționale, care subliniază tot mai mult cât de importante sunt legăturile mai strânse dintre școală și familie. Această acțiune poate scoate unele familii din izolarea lor și prin urmare poate avea un impact pozitiv asupra relației dintre copil și școală. Arată cât de important este mediul școlar pentru procesul de învățare.

La cea de 20-a Conferință Permanentă a Miniștrilor Educației (Krakow, Poland, 2000) s-a convenit că în educația pentru cetățenie democratică „promovează și este promovată de (...) o abordare orientată către școală ca un întreg, asta însemnând ethosul școlii, metode de învățare și predare, participarea elevilor, a profesorilor, a personalului și a părinților în luarea deciziilor, și pe cât se poate, în determinarea curricula formale și informale.”

În Europa, în ultimii ani, puterile guvernelor centrale în domeniul educației au fost transferate către regiuni sau instituții de învățământ. Devoluția oferă școlilor mai mult spațiu de desfășurare, le oferă o posibilitate mai mare de a crea legături mai strânse cu comunitatea educațională în sens larg și le permite să aplice o democrație participativă reală în procesele decizionale.

Datorită acestui transfer, implicarea părinților ajută la inițierea dialogului și să promoveze implicarea întregii comunități în educația copiilor.

Reformele din Europa și din lume demonstrează așadar că școala reprezintă o pârgie pentru construirea unei democrații.

Cu toate acestea, așa cum arată C. Bîrzea și Studiul pan-european privind politicile în domeniul educației pentru cetățenie democratică<sup>12</sup>, încă există un decalaj între politicile adoptate și practică. Mai mult, studiile recente par să indice că tinerii europeni își pierd interesul față de politică și devin din ce în ce mai puțin implicați în societatea civilă.

<sup>12</sup> C. Bîrzea, “Part 1: EDC Policies in Europe - A Synthesis”, *All-European Study on Education for Democratic Citizenship Policies*, Council of Europe, Strasbourg, 2004, ISBN 92-871-5608-5.

De aceea Consiliul Europei activează în sensul ofertei de instrumente către autoritățile locale prin care acestea pot întreprinde activități care au ca scop construirea unui mediu democratic școlar mai bun.

Acțiunile la nivel local ajută la **crearea unui punți peste acest decalaj dintre politică și practica efectivă**. Mai mult, cei implicați în educație la nivel local pot evalua în mod direct rezultatele muncii lor și pot adapta activitățile lor la contextul în care ei operează.

Acesta este scopul cărții. Le oferă liderilor școlari, directorilor de școală, administratorilor și profesorilor resurse pentru a promova o guvernare democratică în școlile lor.

### **Educația pentru cetățenie democratică (ECD) în cadrul Consiliului Europei - de la inițierea politicilor până la practică**

De când a fost înființat în 1949, Consiliul Europei a activat pentru a crea o legătură mai strânsă între membrii săi și a întări democrația și respectarea drepturilor omului în Europa.

Educația reprezintă un domeniu cheie în îndeplinirea acestor obiective și este recunoscută ca unul dintre stâlpii democrației; Consiliul Europei vede democrația ca pe un proces de învățare și urmărește propriile politici educaționale și activitățile sale din perspectiva construirii unei mai bune societăți democratice europene.

Activitățile culturale și educaționale sunt stabilite în Convenția Culturală Europeană, adoptată în 1954 și semnată până acum de 48 de state.

Dorind să facă din educație un mijloc de formare a unor cetățeni activi și responsabili, Consiliul Europei a înființat proiectul **Educația pentru cetățenie democratică (ECD)**, care a fost lansat oficial în 1997. Scopul acestui proiect a fost să se determine ce valori și abilități individuale sunt necesare pentru ca cineva să poată deveni un cetățean activ și prin ce metode ar putea să le obțină și să le dea mai departe celorlalți.

Educația pentru cetățenie democratică este un răspuns la provocările majore din societățile noastre, inclusiv ascensiunea intoleranței și a rasismului în Europa, creșterea individualismului, discriminării și excluderii sociale, implicarea slabă în politică și problemele societății civice și încrederea scăzută în instituțiile democratice.

Proiectul a avut două etape. Prima etapă (1997-2000) a avut ca scop definirea clară a conceptelor ECD, dezvoltarea strategiilor și schițarea unei baze teoretice pentru politicile ECD.

În faza a doua (2000-2004), s-au folosit rezultatele din faza I pentru a dezvolta standardele politice pentru ECD și a fi mai apoi adoptate și puse în practică de către statele membre. Experții au examinat, de asemenea, și dificultățile de ordin practic cu care s-ar putea confrunta statele membre.

În cele din urmă, crearea unei rețele paneuropene de coordonatori naționali i-a permis Consiliului Europei să aibă o imagine mai clară asupra situației și să întreprindă acțiuni specifice fiecărui stat membru. De asemenea, a facilitat pilotarea și coordonarea activităților din proiect la nivel local.

Comitetul Miniștrilor Consiliului Europei a declarat anul 2005 ca An European al Cetățeniei prin Educație, demonstrând că ECD se află în centrul preocupărilor Europei.

Ce este EDC?

Educația pentru cetățenie democratică este un set de practici și activități create pentru a-i pregăti pe oameni cum să trăiască într-o societate democratică și care asigură că-și vor exercita în mod activ drepturile și responsabilitățile. Include educația drepturilor omului, educația civică și educația interculturală.

ECD este în strânsă legătură cu ideea de participare, având în vedere că nimeni nu poate transmite cetățenia democratică dacă nu o practică.

Schițând diferitele stadii ale muncii Consiliului Europei în acest domeniu, va fi mult mai ușor să înțelegeți cum a luat naștere și cum s-a dezvoltat procesul.

Educația pentru cetățenie democratică a luat naștere în anii '90, ca o prioritate pentru Consiliul Europei, având un impact puternic asupra activităților sale, mai ales datorită a cinci evenimente importante:

**1. Al doilea summit al șefilor de stat și de guvern din statele membre ale Consiliului Europei** (Strasbourg, 10-11 octombrie 1997) a fost locul unde Educația pentru cetățenie democratică și educația pentru drepturile omului au devenit o prioritate pentru Consiliul Europei. Atunci a fost lansat oficial proiectul ECD.

Primul summit, care a avut loc la Viena în 1993, se concentrase pe problema minorităților, care se demonstra a fi la momentul respectiv o îngrijorare centrală în anii '90. Încă de atunci a fost accentuată nevoia unei administrări politice pluraliste a societății, dificultatea obținerii acestui lucru și necesitatea unor măsuri care să întărească respectul pentru diversitate.

**2. Declarația de la Budapesta asupra drepturilor și responsabilităților cetățenilor** (Declarația și Programul ECD, bazate pe drepturile și responsabilitățile cetățenilor adoptate de către Comitetul Miniștrilor în data de 7 mai 1999 la cea de a 104-a întâlnire). Declarația recunoaște rolul ECD ca fiind unul de bază în construirea unei societăți democratice care se definește pe respectul pentru diversitate și pe coeziune socială. Comitetul a declarat că ECD:

ii. îi învață pe oameni cum să aibă un rol activ în viața publică și cum să își modeleze într-un mod responsabil destinul lor și pe cel al societății;

iii. urmărește să insufle o cultură a drepturilor omului care va asigura un respect deplin al acestor drepturi și înțelegerea responsabilităților care vin derivă din aceste drepturi;

iv. îi învață pe oameni cum să trăiască într-o societate multiculturală și cum să facă față diferențelor culturale cu competență, toleranță, sensibilitate și etică;

v. întărește coeziunea socială, înțelegerea reciprocă și solidaritatea.

**3. Rezoluția Conferinței Miniștrilor Educației din Europa** adoptată în 2000 la Krakov, subliniază cât de important este un mediu educațional democratic, existența parteneriatelor dintre părțile implicate în comunitatea educațională și participarea elevilor.

**4. Recomandarea (2002) 12 a Comitetului de Miniștri către statele membre privind educația pentru cetățenie democratică** (adoptată pe data de 16 octombrie 2002 la cea de a 802a întâlnire a miniștrilor adjuncți) reafirmă importanța dezvoltării unei educații pentru o cetățenie democratică pentru siguranța, stabilitatea și dezvoltarea societăților democratice.

Comitetul Miniștrilor declară:

“că educația pentru cetățenie democratică reprezintă un factor pentru coeziunea socială, înțelegerea mutuală, dialogul intercultural și inter-religios și solidaritate; că aceasta contribuie la promovarea principiilor de egalitate între femei și bărbați și că încurajează stabilirea unor relații armonioase și pașnice în interiorul și între popoare, precum protecția și dezvoltarea societății și culturii democratice; că educația pentru cetățenie democratică, în sensul cel mai larg, ar trebui să fie nucleul reformei și implementărilor politicilor educaționale.”

**5. Declarația miniștrilor europeni ai educației privind educația interculturală în noul context european** (Conferința Permanentă a Miniștrilor Educației din Europa, cea de a 21a sesiune, Atena, Grecia, 10-12 noiembrie 2003). Această declarație introduce ideea **importanța guvernancei democratice în școli**. Miniștrii Europeni au afirmat că ECD ar trebui:

„să susțină inițiativele și experimentele care au legătură cu guvernancea democratică în școli, în special cele legate de parteneriate, participarea tinerilor și cooperarea cu comunitatea, parinții și societatea

civilă; să identifice modele de bune practici în ariile de guvernare democratică și de asigurare a calității în școli și să îi pregătească pe potențialii utilizatori să fie în măsură să le folosească.”

Aceste documente oficiale demonstrează progresul substanțial și constant făcut în recunoașterea importanței Educației pentru o Cetățenie Democratică pentru societatea viitorului și pentru dezbaterile cu privire la căile, mijloacele, metodele și exemplele de bune practici necesare implementării ECD.

Studierea democrației a devenit un obiectiv precizat ca atare în toate sistemele educaționale din țările europene. ECD este fie privită explicit ca un obiectiv educațional, fie este încorporată în curricula ca o materie separată. Așadar, în ciuda diferențelor vizibile dintre sistemul de educație și perspectivele lor asupra educației, importanța educației pentru o cetățenie democratică este recunoscută de toate statele membre.

Proiectul ECD este sprijinit în mod activ de Uniunea Europeană, care participă la dezvoltarea lui. De asemenea, este în centrul parteneriatelor cu alte organizații internaționale precum UNESCO, UNICEF, OECD și OSCE.

În baza acestor decizii politice, Consiliul Europei lucrează la implementarea ECD în statele membre prin

- desfășurarea de seminarii și conferințe;
- organizarea activităților în statele membre prin intermediul școlilor și/sau ONG-urilor;
- dezvoltarea unor instrumente precum pachetul ECD, care conține manuale pentru formare profesională;
- organizarea Anului European a Cetățeniei prin Educație (2005).

Această carte, unul din instrumentele pachetului ECD, a fost creată de Consiliul Europei pentru a oferi suport și propune metode tuturor celor care sunt implicați în conducerea școlilor în Europa și care doresc să facă din școala lor una mai democratică.

Este parte a activităților în desfășurare ale Consiliului Europei legate de proiectul Educația pentru Cetățenie Democratică și de Anul European al Cetățeniei prin Educație 2005. Axându-se pe guvernare, este un instrument care sprijină acțiunile directe în școli și în același timp reflectă anii de atentă reflecție politică și aria largă de experiențe practice din țările europene din ultimii nouă ani.

### **Educația pentru Cetățenie Democratică și Guvernarea Democratică**

Importanța unei conduceri democratice a devenit repede evidentă în proiectul Educația pentru cetățenie Democratică. Sloganul „a învăța și trăi democrația” arată nevoia experienței democratice în școală pentru a putea interioriza practicile și valorile democratice.

La Conferința Permanentă a Miniștrilor Educației din Europa (Atena, Grecia, 10-12 noiembrie 2003), o serie de întrebări deschise au fost puse în fața decidenților politici. Au fost identificate trei sisteme ce pot ajuta la îndeplinirea obiectivelor educației interculturale: curricula, conducerea și administrarea școlii și formarea profesorilor. Guvernarea școlii este primul nivel de luare a deciziilor care are un impact asupra vieții de zi cu zi a elevilor.

Dacă școlile doresc să educe tinerii pentru a deveni cetățeni democrați, primul pas este acela de a construi o școală democratică. Pare un lucru imposibil să vrei să împărtășești aceste valori într-un mediu care nu funcționează în acord cu aceste valori. O școală care practică guvernarea democratică crează un mediu caracterizat de aceste valori democratice, cu care copiii se vor familiariza de la vârste fragede. Acest lucru le va permite să asimileze valorile și practicile democratice în mod natural și spontan.

Consiliul Europei a dorit încă din 2004 să alcătuiască un manual despre guvernarea democratică în școli.

În ianuarie 2006, a avut loc prima întâlnire a grupului care lucrează în acest domeniu, care a inițiat această carte. Experții care au luat parte la această întâlnire, au definit conceptele guvernării democratice și au elaborat o schiță a cărții, gândită ca un instrument pentru școli.

## Alte unelte pentru practicarea ECD la nivel local

Ca parte a Anului European pentru Cetățenie prin Democrație, Consiliul Europei vrea să ajungă la politicieni, profesori și toți ceilalți care lucrează cu copiii și care lucrează în educație (fie formal sau nu). Așadar dezvoltă și alte instrumente de lucru pentru cei care sunt interesați de ECD.

### Pachetul ECD

Pachetul ECD, conține o serie de documente și instrumente care ajută la alcătuirea și implementarea politicilor pentru educația pentru cetățenie democratică și educația pentru drepturile omului și punerea acestora în practică în toate sectoarele educației.

Sunt disponibile următoarele instrumente:

- **Instrumentul 1- referitor la problemele-cheie legate de politica ECD**  
Vizează toți factorii de decizie de la toate nivelele sistemului de educație. Conține „Glosarul de termeni pentru educația pentru cetățenia democratică”, “Studiul european pentru politici legate de educația pentru cetățenie democratică” și „Ghid pentru problemele-cheie legate de educația pentru cetățenia democratică”.
- **Instrumentul 2 - referitor la Guvernanța Democratică în Educație**  
Vizează toți factorii de decizie, liderii din educație și administratorii, liderii școlilor și directorii, elevii, asociațiile de părinți și organizațiile din comunitate. Este format din această carte și din publicația *Participarea democratică școlară și atitudinea civică printre adolescenții europeni - analiza datelor din Studiul IEA privind Educația Civică*.
- **Instrumentul 3 - referitor la formarea profesorilor pentru ECD și EDO**  
Creat pentru formatorii de profesori, lideri și directori ai școlilor, coordonatori de curriculum, ONG-uri și instituțiile din comunitate. Un manual intitulat *Formarea profesorilor pentru educația pentru cetățenie democratică și educația pentru drepturile omului*.
- **Instrumentul 4 - pentru asigurarea calității ECD**  
Creat pentru directorii și liderii școlari, coordonatorii de curriculum, profesori, formatori ai cadrelor didactice și liderii din educație și administrație. Se bazează pe rezultatele *Proiectului Asigurarea calității și dezvoltarea școlară* condus de Centrul de Studiere a Politicilor Educaționale (CSPE)

### Alte publicații - materiale educaționale

- **COMPASS** - manual pentru educația drepturilor omului. A fost dezvoltat ca parte a Programului Educația Drepturilor Omului pentru Tineri, condus de Directoratul pentru Tineret și Sport al Consiliului Europei. Obiectivul programului este de a pune drepturile omului în centrul muncii cu tinerii și astfel să aducă educația drepturilor omului în cadrul preocupărilor de bază.
- **Kiturile de Pregătire - T-kits**. Acestea sunt publicații tematice scrise de formatori cu experiență în domeniul activităților de tineret și alți experți. Sunt manuale ușor de folosit în sesiuni de pregătire și de studiu. T-kites sunt produse de Directoratul pentru Tineret.
- **Carta Europeană pentru Școli Democratice fără Violență**. La inițiativa Consiliului Europei, tineri din toată Europa au creat această Carte Europeană pentru Școli Democratice fără Violență care se bazează pe principiile și valorile fundamentale împărtășite de toți europenii, în special cele care se bazează pe Convenția pentru Protejarea Drepturilor Omului și Libertăților Fundamentale.
- **DOMINO**. Un manual care folosește educația în grupuri de vârstă ca mijloc de combatere a rasismului, xenofobiei, antisemitismului și intoleranței (a treia ediție, 2005).
- **Pachetul Educațional**. Conține idei, resurse, metode și activități pentru educația interculturală a tinerilor și adulților (2005).
- **Convenția Europeană a Drepturilor Omului** - puncte de plecare pentru profesori. Fișe informative care susțin educația pentru drepturile omului. Cum să pui în lumină drepturile omului în timpul orelor.

### Lecturi extinse

- Politici ECD și cadrele de reglementare (2003)  
ISBN 92-871-4949-6
- Responsabilitatea - de la principii la practică. Actele conferinței, Delphi, octombrie 1999 (2001),  
ISBN 92-871-4511-3
- ECD - cuvinte și acțiuni (2001)  
ISBN 92-871-4507-5
- Concepte ale cetățeniei democratice (2001)  
ISBN 92-871-4452-4
- Texte adoptate cu privire la educația pentru cetățenie democratic (2003)  
ISBN 92-871-5167-9
- Cultura Tinerilor, Stiluri de Viață și Cetățenia (2000)  
ISBN 92-871-3984-9
- Educația pentru Cetățenie Democrată-metode, practici și strategii - Raport (2001)  
ISBN 92-871-3984-9
- Învățând democrația - politici educaționale în cadrul Consiliului Europei (2005)

### Website

Pentru mai multe informații privind ECD și proiectul ECD, vizitați site-ul <http://www.coe.int/edc/en>



# Resurse

## Democrația și guvernarea democratică a școlilor

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

## Consiliul școlii/ Parlamentul elevilor și timpul liber

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

### Societatea în schimbare

- 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 & Schuster Ltd
- Ridderstrale, J., and 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

## Sales agents for publications of the Council of Europe

### BELGIUM/BELGIQUE

La Librairie Européenne -  
The European Bookshop  
Rue de l'Orme, 1  
BE-1040 BRUXELLES  
Tel.: +32 (0)2 231 04 35  
Fax: +32 (0)2 735 08 60  
E-mail: [order@libeurop.be](mailto:order@libeurop.be)  
<http://www.libeurop.be>

Jean De Lannoy/DL Services  
Avenue du Roi 202 Koningslaan  
BE-1190 BRUXELLES  
Tel.: +32 (0)2 538 43 08  
Fax: +32 (0)2 538 08 41  
E-mail: [jean.de.lannoy@dl-servi.com](mailto:jean.de.lannoy@dl-servi.com)  
<http://www.jean-de-lannoy.be>

### CANADA

Renouf Publishing Co. Ltd.  
1-5369 Canotek Road  
CA-OTTAWA, Ontario K1J 9J3  
Tel.: +1 613 745 2665  
Fax: +1 613 745 7660  
Toll-Free Tel.: (866) 767-6766  
E-mail: [order.dept@renoufbooks.com](mailto:order.dept@renoufbooks.com)  
<http://www.renoufbooks.com>

### CZECH REPUBLIC/ RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Suweco CZ, s.r.o.  
Klecakova 347  
CZ-180 21 PRAHA 9  
Tel.: +420 2 424 59 204  
Fax: +420 2 848 21 646  
E-mail: [import@suweco.cz](mailto:import@suweco.cz)  
<http://www.suweco.cz>

### DENMARK/DANEMARK

GAD  
Vimmelskaftet 32  
DK-1161 KØBENHAVN K  
Tel.: +45 77 66 60 00  
Fax: +45 77 66 60 01  
E-mail: [gad@gad.dk](mailto:gad@gad.dk)  
<http://www.gad.dk>

### FINLAND/FINLANDE

Akateeminen Kirjakauppa  
PO Box 128  
Keskuskatu 1  
FI-00100 HELSINKI  
Tel.: +358 (0)9 121 4430  
Fax: +358 (0)9 121 4242  
E-mail: [akatilaus@akateeminen.com](mailto:akatilaus@akateeminen.com)  
<http://www.akateeminen.com>

### FRANCE

La Documentation française  
(diffusion/distribution France entière)  
124, rue Henri Barbusse  
FR-93308 AUBERVILLIERS CEDEX  
Tél.: +33 (0)1 40 15 70 00  
Fax: +33 (0)1 40 15 68 00  
E-mail: [commande@ladocumentationfrancaise.fr](mailto:commande@ladocumentationfrancaise.fr)  
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr>

Librairie Kléber  
1 rue des Francs Bourgeois  
FR-67000 STRASBOURG  
Tel.: +33 (0)3 88 15 78 88  
Fax: +33 (0)3 88 15 78 80  
E-mail: [librairie-kleber@coe.int](mailto:librairie-kleber@coe.int)  
<http://www.librairie-kleber.com>

### GERMANY/ALLEMAGNE AUSTRIA/AUTRICHE

UNO Verlag GmbH  
August-Bebel-Allee 6  
DE-53175 BONN  
Tel.: +49 (0)228 94 90 20  
Fax: +49 (0)228 94 90 222  
E-mail: [bestellung@uno-verlag.de](mailto:bestellung@uno-verlag.de)  
<http://www.uno-verlag.de>

### GREECE/GRÈCE

Librairie Kauffmann s.a.  
Stadiou 28  
GR-105 64 ATHINAI  
Tel.: +30 210 32 55 321  
Fax: +30 210 32 30 320  
E-mail: [ord@otenet.gr](mailto:ord@otenet.gr)  
<http://www.kauffmann.gr>

### HUNGARY/HONGRIE

Euro Info Service  
1137 Bp Szent Istvan, krt 12  
HU-1137 BUDAPEST  
Tel.: +36 1 329 2170  
Fax: +36 1 349 2053  
E-mail: [euinfo@euinfo.hu](mailto:euinfo@euinfo.hu)  
<http://www.euinfo.hu>

### ITALY/ITALIE

Licosa SpA  
Via Duca di Calabria, 1/1  
IT-50125 FIRENZE  
Tel.: +39 0556 483215  
Fax: +39 0556 41257  
E-mail: [licosa@licosa.com](mailto:licosa@licosa.com)  
<http://www.licosa.com>

### MEXICO/MEXIQUE

Mundi-Prensa México, S.A. De C.V.  
Río Pánuco, 141 Delegación Cuahtémoc  
MX-06500 MÉXICO, D.F.  
Tel.: +52 (01) 55 55 33 56 58  
Fax: +52 (01) 55 55 14 67 99  
E-mail: [mundiprensa@mundiprensa.com.mx](mailto:mundiprensa@mundiprensa.com.mx)  
<http://www.mundiprensa.com.mx>

### NETHERLANDS/PAYS-BAS

De Lindeboom Internationale Publicaties b.v.  
NL-7482 BZ HAAKSBERGEN  
Tel.: +31 (0)53 5740004  
Fax: +31 (0)53 5729296  
Email: [books@delindeboom.com](mailto:books@delindeboom.com)  
<http://www.delindeboom.com>

### NORWAY/NORVÈGE

Akademika  
Postboks 84 Blindern  
NO-0314 OSLO  
Tel.: +47 2 218 8100  
Fax: +47 2 218 8103  
E-mail: [support@akademika.no](mailto:support@akademika.no)  
<http://www.akademika.no>

### POLAND/POLOGNE

Ars Polona JSC  
25 Obroncow Street  
PL-03-933 WARSZAWA  
Tel.: +48 (0)22 509 86 00  
Fax: +48 (0)22 509 86 10  
E-mail: [arspolona@arspolona.com.pl](mailto:arspolona@arspolona.com.pl)  
<http://www.arspolona.com.pl>

### PORTUGAL

Livraria Portugal  
(Dias & Andrade, Lda.)  
Rua do Carmo, 70  
PT-1200-094 LISBOA  
Tel.: +351 21 347 42 82 / 85  
Fax: +351 21 347 02 64  
E-mail: [info@livrariaportugal.pt](mailto:info@livrariaportugal.pt)  
<http://www.livrariaportugal.pt>

### RUSSIAN FEDERATION/ FÉDÉRATION DE RUSSIE

Ves Mir  
17b, Butlerova ul.  
RU-101000 MOSCOW  
Tel.: +7 495 739 0971  
Fax: +7 495 739 0971  
E-mail: [orders@vesmirbooks.ru](mailto:orders@vesmirbooks.ru)  
<http://www.vesmirbooks.ru>

### SPAIN/ESPAGNE

Mundi-Prensa Libros, s.a.  
Castelló, 37  
ES-28001 MADRID  
Tel.: +34 914 36 37 00  
Fax: +34 915 75 39 98  
E-mail: [libreria@mundiprensa.es](mailto:libreria@mundiprensa.es)  
<http://www.mundiprensa.com>

### SWITZERLAND/SUISSE

Planetis Sàrl  
16 chemin des pins  
CH-1273 ARZIER  
Tel.: +41 22 366 51 77  
Fax: +41 22 366 51 78  
E-mail: [info@planetis.ch](mailto:info@planetis.ch)

### UNITED KINGDOM/ROYAUME-UNI

The Stationery Office Ltd  
PO Box 29  
GB-NORWICH NR3 1GN  
Tel.: +44 (0)870 600 5522  
Fax: +44 (0)870 600 5533  
E-mail: [book.enquiries@tso.co.uk](mailto:book.enquiries@tso.co.uk)  
<http://www.tsoshop.co.uk>

### UNITED STATES and CANADA/ ÉTATS-UNIS et CANADA

Manhattan Publishing Company  
468 Albany Post Road  
US-CROTON-ON-HUDSON, NY 10520  
Tel.: +1 914 271 5194  
Fax: +1 914 271 5856  
E-mail: [Info@manhattanpublishing.com](mailto:Info@manhattanpublishing.com)  
<http://www.manhattanpublishing.com>

Council of Europe Publishing/Éditions du Conseil de l'Europe  
FR-67075 STRASBOURG Cedex

Tel.: +33 (0)3 88 41 25 81 – Fax: +33 (0)3 88 41 39 10 – E-mail: [publishing@coe.int](mailto:publishing@coe.int) – Website: <http://book.coe.int>



Ce reprezintă guvernarea democratică și cum beneficiază școala de pe urma pregătirii tinerilor să devină cetățeni adulți activi și democratici? Cum pot școlile și alte instituții educaționale să evalueze contribuția adusă la educația elevilor pentru o cetățenie democratică (ECD)?

Observând cum funcționează școlile zi de zi, cei doi autori ai acestui manual, amândoi directori de liceu, descriu cum începe să capete formă această călătorie spre democrație, îi ajută pe cititori să estimeze cât de departe a ajuns școala lor și oferă sfaturi practice despre cum să pornești pe acest drum, cum să continui și cum să evaluezi această călătorie.

Acest manual este un instrument practic creat pentru a micșora diferența dintre teoria și practica în ECD. Face parte dintr-o serie de instrumente care, împreună, formează „pachetul ECD” al Consiliului Europei.

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

Consiliul Europei are 46 de state membre, acoperind în totalitate continentul european. Scopul lui este acela de a dezvolta principii democratice și legale bazate pe Convenția Europeană a Drepturilor Omului și alte texte de referință care să protejeze individul. Încă de când a fost înființat în 1949 după terminarea celui de al II-lea Război Mondial, Consiliul Europei a fost văzut ca un semn al reconcilierii