



Stockholm 4 februari 2008

DGIV/EDU/CIT (2006) 3 rev

## **DET EUROPEISKA ÅRET FÖR MEDBORGARSKAP GENOM UTBILDNING**

*Att lära och leva demokrati*

### **Verktyg Nr 2 i EDC-paketet**

### **Demokratisk ledning av skolan**

**Elisabeth Bäckman  
och  
Bernard Trafford**



## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	2
2. Vad menas med demokratisk ledning av skolan?.....	6
3. Vad är fördelarna med demokratiskt ledarskap? .....	9
4. Nyckelområden för demokratisk ledning av skolan:.....	11
en första analys.....	11
5. Var står jag nu? Värderingar och beteenden.....	22
6. Steg för steg: Vägen till demokratisk ledning.....	36
7. Vanliga frågor om demokratisk ledning av skolan .....	74
8. Goda exempel runt om i Europa .....	78
9. Demokratisk ledning: Mönster och gemensamma drag.....	87
10. Avslutning .....	92
Appendix I: Planeringsmatris.....	94
Appendix II: Europarådets arbete för demokrati genom utbildning: en historisk översikt .....	96
Referenser .....	107

## 1. Inledning

Denna handbok ingår i en serie som kan ses som en verktygslåda, utformad och producerad av Europarådet för att hjälpa skolor och andra utbildningsinstitutioner att främja och utveckla utbildningen för ett demokratiskt medborgarskap, EDC (Education for Democratic Citizenship; se Appendix 2). EDC, som den gängse internationella termen lyder, är en fråga av yttersta vikt för Europarådet om alla de 46 medlemsstaterna skall kunna ta avgörande steg framåt på den demokratiska vägen. Detta är en hjärtefråga om vi skall kunna försäkra oss om att nästa generation av unga medborgare är förberedda och rustade för att spela sina demokratiska roller - i sina lokalsamhällen, på ett vidare plan i landet och i Europa som helhet. EDC är därför ett återkommande tema i denna bok liksom i alla de publikationer som tillsammans utgör verktygslådan för demokratisk fostran, EDC.

### Vad kan denna handbok åstadkomma?

Denna bok är ett verktyg för demokratisk styrning av skolan men kan tillämpas på alla typer av institutioner för utbildning och på andra platser där utbildning av unga äger rum. Begreppet skola används genomgående endast för enkelhetens skull, inte för att utesluta andra typer av lärmiljöer. På samma sätt kallas de som utbildas på dessa ställen studerande eller elever. Vi vill därför poängtera att dessa benämningar alltså innefattar såväl de allra yngsta barnen (som aldrig är för unga för att få lära och leva demokrati och demokratiskt medborgarskap) som unga vuxna.

Verktyget är utformat för att hjälpa läsaren uppskatta i vilken grad hans/hennes skola bidrar till de studerandes demokratiska fostran och därigenom till ett vuxet medborgarskap i en demokrati, genom att granska det sätt varpå skolarbetet bedrivs från dag till dag - och det sätt varpå människorna agerar i skolan. Så det här handlar egentligen inte om att undervisa i medborgarkunskap eller om demokratins teorier och principer, om demokratifostran eller ens om EDC. Boken är avsedd som ett praktiskt verktyg för att överbrygga gapet mellan teori (ofta uttryckt som *hur förbereder vi våra unga för att bli aktiva demokratiska vuxna samhällsmedlemmar?*) och praktik (såsom *Genom att se till att de får uppleva demokrati i handling i alla aspekter på livet i skolan och på alla nivåer*). Sålunda börjar handboken med en rad definitioner; beskriver hur resan mot demokrati brukar gestalta sig till en början; hjälper läsaren att uppskatta hur långt skolan har kommit på resan hittills, och ger praktiska råd och idéer och idéer om hur man antingen startar på sin resa, eller fortsätter längre framåt med rätt utvärdering av vilka framsteg man gjort.

### Vem är boken avsedd för?

Ingen demokrati är perfekt; ingen skola är perfekt, och ingen skola har en perfekt fungerande demokrati! Denna handbok vänder sig i första hand till skolledare, en benämning som numera allmänt används för de högsta befattningarna i skolan, de chefer som har makten och ansvaret att i stor utsträckning avgöra på vilket sätt en skola drivs. Författarna till denna bok ber inte om ursäkt för detta! Vi arbetar båda som skolledare även om vi båda inser att vi är långt ifrån de enda i våra skolor med det inflytande och den auktoritet som beskrivs ovan. Men den person i en skola som mest sannolikt är den första som läser denna bok (för att sedan förhoppningsvis skicka den vidare!) är rektorn, och utan rektorns aktiva arbete och stöd kommer demokratin knappast att slå rot och växa; så vi har använt ordet *rektor* omväxlande med *skolledare*. Och hoppas att man förlåter oss denna avsiktligt lösa terminologi.

I en demokrati finns det fler intressenter. Denna handbok kan lika gärna användas av alla andra som har ett intresse av en framgångsrik skola. De studerande - i denna manual barn och ungdomar från fyra års ålder (eller lägre) till 20 (och däröver), oavsett om de befinner sig en formell skola, universitet, yrkesskola eller lärlingsutbildning - är de som har störst intresse av *både* den utbildning som erbjuds dem *och* hur den bedrivs. Vi kan inte nog starkt betona att demokratisk delaktighet inte kan bedrivas förrän barnen nått en viss ålder: tvärtom, den lär man sig bäst stegvis från de allra första skolåren, där de yngsta barnen lätt och villigt tar till sig och lever sig in i demokratins värderingar och tillämpningar.

Föräldrarna och samhället i vidare mening har ett intresse av såväl insatser som resultat. Och lärare, lärarutbildare och andra befattningshavare, inom skolan och andra instanser, har både rätt och skyldighet att påverka den utbildning och den fostran som äger rum där. Därför måste skolledarna bygga upp och underhålla ett omfattande nätverk. Denna bok har något att erbjuda alla som är aktörer och intressenter i barns och ungdomars utbildning.

### Varför?

Varför skulle utbildningsansvariga och andra intressenter vilja arbeta sig genom denna handledning och utvärdera eller planera en väg till ett mer demokratiskt förhållningssätt? De närmaste följande två kapitlen hjälper till att besvara den frågan. Här kan dock sägas, helt kort: Därför att det är i deras eget intresse att göra det. En skola som fungerar enligt en demokratisk struktur främjar demokratisk fostran och förbereder sina elever för att agera som ansvarskännande samhällsmedlemmar, och dessutom blir den en trivsammare, mer kreativ och effektivare institution. Mervärdet är oerhört stort; det kommer kontinuerligt nya

forskningsresultat som bekräftar detta: att slå in på den demokratiska vägen är också ett pragmatiskt steg mot att göra skolverksamheten till en angenämare och mer produktiv process.

### **Så här fungerar verktyget**

Vi hoppas att handboken på olika sätt kan få formen av ett professionellt samtal med dig, läsaren. Du inbjuds hela tiden att jämföra några mått på varierande grader av demokratisk verksamhet som går att identifiera i sättet att driva en skola med det rådande tillståndet i din egen. Detta är första steget i en process. Du börjar med att uppskatta var du och din skola befinner dig just nu och slutar med att planera vilka steg du vill ta mot ökad demokrati - med, som vi hoppas, uppmuntran och goda råd som hjälp på vägen. Därför kommer vi att beskriva situationer och indikatorer som vi tror många har gemensamt, och därigenom inbjuda dig att jämföra dina synpunkter med våra erfarenheter. Vi hoppas detta är ett hjälpsamt sätt att arbeta tillsammans - som kollegor.

Enligt denna metod kommer vi således att först ta dig genom två korta kapitel där vi förklarar vad vi menar med *demokratisk ledning av skolan* och hur vi ser på de vinster detta innebär för institutionerna.

Sedan går vi raka vägen till handbokens hjärta. I kapitel 4 drar vi upp riktlinjerna för det vi anser vara fyra nyckelområden för demokratisk ledning av skolan. Vi hoppas att du sedan också blir intresserad av att på liknande sätt analysera andra för dig viktiga frågor med hjälp av planeringsschemat i Appendix 1 - men, ber vi, inte förrän du läst resten av handledningen först!

Genom att undersöka hur en skola arbetar i förhållande till de fyra nyckelområdena får man en bild av hur den bidrar till - eller avviker från - demokratisk fostran. Det här kan man mäta genom att identifiera fyra nivåer av demokratisk utveckling som går att urskilja i en skola, från Nivå 1 där det inte finns några spår av demokratisk aktivitet (gammaldags auktoritär) till en tämligen högavancerad form av demokratiskt liv (Nivå 4)

Kapitel 5 utvecklar dessa idéer och undersöker de värderingar som ligger bakom de handlingsmönster och arbetssätt som emanerar från dem. Kapitel 6 erbjuder något som vi hoppas är en uppsjö av idéer och strategier för att ta steget från en nivå till nästa, så som de beskrivits i föregående kapitel.

Kapitel 7 behandlar vanliga frågor om hur man utvecklar demokratin i skolan. Sådana frågor uppstår ur en naturlig och utbredd oro för att släppa ifrån sig makt, och vi hoppas att farhågor av denna typ kan skingras eller åtminstone reduceras i detta avsnitt.

Följande kapitel ger fler goda exempel från olika håll i Europa. Kapitel 9 ger ett positivt alternativ till oro och farhågor, nämligen en reflektion över vissa gemensamma mönster som man sannolikt finner i en skola som avancerat långt på den demokratiska vägen: som goda föredömen kan dessa exempel kanske ge dig som läsare idéer till användbara strategier som du kan pröva i din egen skola.

Appendix 1 är en tom matris som du kan använda för din egen analys genom att tillämpa den metod vi beskriver i denna handbok. Appendix 2, skrivet av Delphine Liégeois, konsult inom Europarådet, ger en bakgrund till europeisk utbildningspolitik och Europarådets arbete med utbildning för demokratiskt medborgarskap, EDC.

Vi hoppas att du finner denna handbok intressant och trevlig - och framför allt nyttig och användbar.

<b>Om författarna</b>
Elisabeth Bäckman är rektor för Tullinge gymnasium, en kommunal gymnasieskola i Botkyrka kommun söder om Stockholm med 650 elever i åldern 16-19 år. Hon kan nås via <a href="mailto:elisabeth.backman@edu.botkyrka.se">elisabeth.backman@edu.botkyrka.se</a>
Bernard Trafford är rektor för Wolverhampton Grammar School, en privat skola i Midlands, 22 mil norr om London med 670 elever i åldern 10 - 18 år. Han kan nås på <a href="mailto:info@bernardtrafford.com">info@bernardtrafford.com</a>

## 2. Vad menas med demokratisk ledning av skolan?

Skolledare är tvungna att ta hänsyn till många starka krafter i sitt operationella och strategiska arbete: lagstiftning, läroplaner, lokala myndigheter, föräldrar, elever, ekonomiska resurser, socioekonomisk miljö, konkurrens med mera. Många av dessa faktorer står utanför skolledarens kontroll och förändras ständigt. God regelefterlevnad räcker inte som ledningsmodell. Dagens skolledare verkar inom "mer eller mindre decentraliserade system, baserade på en komplex interaktion mellan många autonoma aktörer"<sup>1</sup>. Termen "ledning av skolan" används genomgående i denna handbok som en vid definition av skolledarskap i såväl ideologisk som instrumentell betydelse. Demokratisk indikerar att ledningen av skolan baseras på mänskliga rättigheter, samt på inflytande och delaktighet från elever, personal och andra intressenter på alla viktiga beslut inom skolan.

Halasz identifierar skillnaden mellan ledarskap och chefsskap inom skolan: Det är viktigt att betona de starkt sammanlänkade men klart skilda betydelseerna hos begreppen ledning och chefsskap. Medan ordet ledning används för att betona öppenheten i skolor och utbildningssystem, så används termen chefsskap snarare för att betona de tekniska och instrumentella dimensionerna i ledningsfunktionen. Vi leder företeelser eller individer vars beteenden inte helt kan förutses (till exempel på grund av att här finns självständiga enheter med kapacitet att hävda sina egna intressen och finna egna alternativa lösningar). Som chef styr du över saker och individer vars beteenden är lättare att förutse. Som ledare måste du förhandla, övertala, köpslå, påverka osv. Som chefer tenderar vi att instruera och ge order eftersom vi anser oss ha en stark och legitim makt att göra det. När vi talar om utbildningssystem föredrar vi att använda termen ledarskap, (---) När vi talar om skolor som organisatoriska enheter använder vi oftare termen chefsskap Men eftersom skolorna tenderar att bli alltmer öppna institutioner, starkt förankrade i en specifik lokal socioekonomisk miljö och präglade av en komplex sammansättning av olika behov och intressen så tenderar vi att även på den lokala nivån använda termen ledarskap.

Eftersom så många faktorer inte kan kontrolleras enbart av verkställande chef blir ett öppet och demokratiskt förhållningssätt enda vägen till ett framgångsrikt och hållbart ledarskap i en modern skola. Demokratiskt ledarskap är emellertid inte enbart en överlevnadsstrategi för skolledaren; det finns andra betydligt starkare skäl.

### Etiska skäl

På ett teoretiskt plan finns en generell enighet kring demokratiska värderingar: "Alla människor är födda fria och lika i värde och rättigheter."<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> FN:s deklaration om mänskliga rättigheter, FN 1948

”Konventionsstaterna skall tillförsäkra det barn som är i stånd att bilda egna åsikter rätten att fritt uttrycka dessa i alla frågor som rör barnet, varvid barnets åsikter skall tillmätas betydelse i förhållande till barnets ålder och mognad. (---) Konventionsstaterna skall respektera barnets rätt till tankefrihet, samvetsfrihet och religionsfrihet.”<sup>3</sup> Praktiskt taget varje land och till och med varje skola har skrivna policydokument med denna innebörd. Men om vi verkligen vill implementera demokratiska värderingar måste vi tillämpa dem i vårt dagliga arbete. Det här är viktigt för ledare i alla typer av organisationer, men i synnerhet för skolor.

### **Politiska skäl**

En genuin strävan mot demokrati i ett land måste synas tydligt och tränas från tidig ålder. I gamla demokratier finns en klar risk för att medborgarna tar demokratin för given och därför tappar intresset för att engagera sig. Där demokratin har en kortare historia och grundvalarna är bräckligare kan varje motgång resultera i att medborgerliga rättigheter beskärs eller dras in. Men om du redan som elev har lärt genom praktiska erfarenheter att övervinna åtminstone några av de vanligt förekommande problemen med demokratiskt beslutsfattande så blir antagligen din tillit till demokratin stärkt, och du blir mer positiv till att själv delta aktivt i politiken, lokalt och, kanske, nationellt.

### **Snabba samhällsförändringar**

Informationsflödet är omöjligt att stoppa eller ens kontrollera. Vi kan inte skydda våra barn från det. Å andra sidan gör det dagens unga till den mest välinformerade generationen hittills. Så hur skall vi kunna lära våra unga att sortera och bedöma, när vi inte finns på plats för att avgöra vilken information som är bra och dålig för dem? I stället för fåfänga försök till censur och restriktioner måste vi lära dem kritiskt och inifrånstyrt tänkande.

I dag sker en värderingsförskjutning från gruppen till individen, en tendens att se sig själv mer som en kund än en medborgare i välfärdssamhället. När föräldrar är missnöjda på något sätt med den lokala skola där deras barn går agerar de inte politiskt, kontaktar den lokala styrelsen för skolan eller blir aktiva i föräldraföreningen. Istället blir den troliga konsekvensen en känsla av alienation från skolan; vissa minskar sitt engagemang i barnets utbildning eller ger t o m sitt tysta medgivande till att barnets frånvaro från skolan ökar. I samhällen där det är möjligt att göra så händer det inte sällan att föräldrarna flyttar sitt barn till en annan skola. Alla dessa handlingssätt får starka negativa effekter för barnets utbildning, för skolan eller för båda. För att öka intresset för ett aktivt medborgarskap måste vi därför hela tiden bevisa för våra barn under deras formbara år att det faktiskt är värt

---

<sup>3</sup> FN:s barnkonvention, artikel 12-14. FN 1989



besväret att vara med och fatta gemensamma beslut - och att det är riktigt roligt också.

Samhället förändras, snabbt och ständigt. Bland det vi måste kunna hantera i början på 2000-talet finns ytterligare några skeenden: Företag och människor flyttar från en del av världen till en annan, vilket påverkar ekonomiska, politiska och kulturella strukturer. Tekniska innovationer erbjuder både möjligheter och hot. En stat eller ett samhälle är utsatt för och måste interagera med globala krafter bortom den egna kontrollen. Å andra sidan måste vi erkänna de positiva effekterna av globaliseringen på vårt dagliga liv, se mångfald och förändring som möjligheter och ge våra barn rätt utbildning och fostran för denna sorts värld.

### 3. Vad är fördelarna med demokratiskt ledarskap?

Demokratiskt ledarskap i skolan är bra för din skola därför att det...

1. ... förbättrar disciplinen;  
Den första invändningen mot att involvera intressenter som elever i beslutsfattandet handlar oftast om disciplin. Om elever inte ens kan följa enkla regler med tydliga sanktioner om de bryter mot dem, hur skall vi då kunna förvänta oss att de skall kunna fatta mogna och ansvarsfulla beslut på egen hand? Erfarenhet och forskning visar emellertid att elever som möts av tillit blir mer ansvarstagande. Regler är nödvändiga, men regler baserade på tillit är långt mer hållbara än regler byggda på rädsla för straff. Och de fungerar bättre när ingen ser på.
  2. ... ökar inläringen:  
Inläring är individuell. Läraren må ha en uppfattning om hur man lär, men inlärningsstilen varierar från person till person. I en demokratisk miljö ges eleven större frihet att välja arbetssätt och även i viss utsträckning vad som skall läras in. Problem med underpresterande och lågmotiverade elever kan ofta minskas om eleverna ges större frihet att välja vad och hur de skall studera och, när det är möjligt, också hur kunskaperna skall mätas.
- Gustav Trolén undervisar i en kurs i historia vid Tullinge gymnasium. Under kursen förekommer tre examinationer. Vid varje examination får eleven välja mellan att skriva en uppsats, ett traditionellt prov med frågor att besvara och en muntlig prövning. Det finns bara en begränsning: Alla tre examinationerna får inte vara av samma slag. Denna valfrihet kan kanske tyckas vara ganska liten, men den gör eleverna tryggare och bidrar till att minska nervositeten.
3. ... minskar konflikterna:  
När grupper av människor tillbringar mycket tid tillsammans under relativt lång period finns det alltid risk för konflikter. Åsiktsskillnader och brist på förståelse blir lätt ge upphov till intolerans, diskriminering, mobbning, till och med våld. I en auktoritär miljö där rang eller social ställning är viktigare än, för att ta ett exempel, individens rättigheter, kan människor finna det nödvändigt för sin överlevnad att skapa allianser för skydd eller personliga fördelar. Sådant är en perfekt grogrund för diskriminering och mobbning. Lyckas du implementera en känsla för ömsesidig respekt gör du antagligen skolgården till en trevligare och tryggare plats.
  4. ... gör skolan mer konkurrenskraftig:  
Decentralisation av skolans ledning och konkurrens mellan skolor är förhållandevis nya fenomen i många europeiska länder. I synnerhet i storstadsområdena kan konkurrensen vara hård.

Moderna europeiska medborgare är välinformerade, ofta välutbildade och tar medborgerliga rättigheter för givna. De förväntar sig att samhället respekterar såväl de önskemål och krav de ställer för sina barn som de som barnen själva har. Barn uppfostras inte längre till att lyda auktoriteter utan ifrågasättande. Skolan måste anpassa sig till detta synsätt. Om föräldrarna upptäcker att deras barn inte bemöts med tillbörlig respekt blir de troligen mer negativt inställda till skolan - eller, där så är möjligt, väljer en annan skola.

5. ... tryggar den fortsatta existensen för hållbara demokratier:  
Barn gör inte som vi säger åt dem att göra; de gör som vi gör. Det är ingen idé att tala om demokrati i våra skolor om vi inte tillämpar den. Och det är inte tillräckligt att låta elever bestämma om enkla saker som färgen på klassrumsväggarna när de behöver målas om. De måste ges inflytande, och därmed lära sig innebörden av att ta ansvar för äkta medbestämmande, i frågor som är centrala för deras lärande och för deras dagliga liv i skolan: Undervisningsmetoder, skolans policydokument, terminsplanering, budgetfrågor och personalrekrytering för att nämna några. Det här är förvisso inte gjort över en natt, och det finns inga standardmetoder som passar alla, men vi är övertygade om att detta är bästa sättet att bedriva utbildning för demokratiskt medborgarskap i Europa.

I de kommande kapitlen beskriver vi mer i detalj förtjänsterna med demokratisk skolledning och hur du kan uppnå dessa förtjänster - och andra, som trevligare arbetsmiljö för alla i din skola - utan att du behöver vara rädd att landa i oordning och kaos.

#### 4. Nyckelområden för demokratisk ledning av skolan: en första analys

Hur kan en skolledare mäta var hennes/hans skola står i relation till demokratisk ledning? I vilken utsträckning bidrar det sätt varpå skolan styrs, leds och drivs till att främja utbildning för demokratiskt medborgarskap, EDC? Är det möjligt att bedöma hur långt skolan har kommit på den demokratiska vägen? Eller hur långt man fortfarande har kvar att gå?

Ett sätt att göra en sådan mätning på är att ta fasta på ett visst verksamhetsområde i skolan och se hur den fungerar på detta område i förhållande till Europarådets tre huvudprinciper för EDC. (Se Appendix II). Dessa är:

- Rättigheter och ansvar
- Aktiv delaktighet
- Värdesättande av mångfald

Helt klart finns det vissa verksamhetsområden, och det sätt varpå skolan tar sig an dem, som har större betydelse än andra när det gäller att mäta i vilken utsträckning skolans ledning är demokratisk eller rör sig i riktning mot demokrati; eller är rent auktoritär. Vi har identifierat fyra sådana nyckelområden:

- Ledning, ledarskap och allmän ansvarsskyldighet
- Värdegrundsbaserad undervisning
- Samarbete, kommunikation och delaktighet; konkurrenskraft och skolans profilering
- Elevdisciplin.



*Elevrådsmöte i Wolverhampton Grammar School, Wolverhampton, UK*

Självfallet kommer skolor att hitta andra områden som är lika viktiga eller viktigare för dem: de här fyra valdes därför att de är exempel som ger bred täckning. Det sätt varpå en skola leds, tar ansvar och görs ansvarig är oundvikligen en indikator på i vilken

utsträckning den är demokratisk. Likaledes, om vi accepterar att utbildning är eller borde vara värdegrundsbaserad, då måste dessa värden vara djupt rotade i en demokratisk grundsyn om skolan helhjärtat vill främja elevernas fostran till demokratiska samhällsmedborgare: därav nyckelområde två.

Det tredje nyckelområdet framstår kanske som en lustig blandning av teman, men det finns synergier däremellan; de hänger ihop. *Samarbete och kommunikation* handlar om hur skolan verkar i och förhåller sig till sin omgivning och det samhälle den betjänar, men i lika hög grad till de elever för vilka den finns till och till deras föräldrar som också de är intressenter. *Samarbete och kommunikation* har också att göra med i vilken omfattning skolan är en aktiv och villig samarbetspartner för andra organisationer: Är till exempel det lokala näringslivet något man kontakter bara för att få pengar eller försöker skolan skapa ett äkta och ömsesidigt tvåvägsförhållande som genererar vinster för båda parter? *Konkurrenskraft och skolans profilering* är insatta i samma nyckelområde eftersom strävan efter skolutveckling över hela Europa (i många länder kombinerad med ett av regeringen skapat konkurrens klimat mellan skolorna) kan, om man inte ser upp noga, kraftigt motverka demokratiskt samarbete och kommunikation. Därför torde en bedömning inom detta område också innefatta en bedömning av hur väl skolan klarar av att balansera och hantera spänningen mellan samarbete och konkurrens. Det är naturligtvis så att demokratin ofta tvingar oss att lära oss hantera just den sortens motsägelser i stället för att dölja dem eller låta dem utvecklas till konflikter människor emellan.

Som det fjärde nyckelområdet har vi valt elevdisciplin eftersom den (eller snarare bristen på disciplin) är en bekymmersam fråga i många skolor, rentav i hela skolsystem, runt om i Europa. Det existerar också en populär missuppfattning, en eld som gärna och alltför ofta underblåses av press och TV, att skoldemokrati är oförenlig med god disciplin. Den är också en enskild fråga, till skillnad från övriga nyckelområden, så detta är kanske det område som är enklast att använda som förebild när du vill identifiera dina egna nyckelområden och analysera dem med hjälp av vår matrismetod.

Det vore att förenkla att påstå att skolor *antingen* är helt demokratiska inom något av dessa nyckelområden - för att inte tala om alla andra som skolor själva väljer ut - *eller* helt fientligt inställda till demokratisk ledning. Demokratin beskrivs ofta som en resa, och varje skola som ritar ut sin position längs den vägen kommer oundvikligen att upptäcka att den har hunnit långt inom vissa områden medan resan inom andra knappt har påbörjats. Detta är helt naturligt och ingen anledning till att förtvivla! Tvärtom, vi skall hämta mod och kraft ur framstegen och få ny beslutsamhet att angripa de områden där vi ännu inte kommit tillräckligt långt.

Denna analys av vart och ett av de fyra nyckelområdena i relation till Europarådets tre huvudprinciper för EDC har gjorts i form av en matris. När vi mätte vart och ett av våra fyra nyckelområden gentemot de tre huvudprinciperna försökte vi identifiera fyra nivåer på vägen mot demokrati och beskriva enkla karaktärsdrag för var och en av dem.

Vi har illustrerat dem med typiska kommentarer som man ofta kan höra i skolor som befinner sig just på den nivån.

Den första nivån inom varje område beskriver en skola som inte i någon omfattning alls påbörjat sin demokratiska resa utan istället omhuldar gamla auktoritära värden.

Nivå fyra ger en tydlig beskrivning av en skola där demokratiska värderingar och handlingssätt genomsyrar varje aspekt av livet i skolan. Gör detta en skola på nivå fyra till en bra skola? Vi tror det. Vi är väl ganska överens om att målet för en skola i ett demokratiskt samhälle är att ge varje barn möjlighet att utvecklas maximalt utifrån sin potential; i fråga om studieresultat, social kompetens och personlig utveckling och i förmågan att delta fullt ut i det demokratiska samhället. Hur höga studieresultat en skola än må uppvisa, om den sviker sina elever inom de andra områdena, då vill vi inte kalla det en bra skola.

Det är kanske signifikant att rutorna mot slutet av matriserna ofta smälter ihop när de närmar sig nivå fyra: När vi genomförde vår analys såg vi att ju längre man kommer på den demokratiska vägen, desto mer överensstämmande blir handlingsmönstren tvärsöver olika verksamhetsområden - därför smälter boxarna ihop. Förmodligen borde detta inte förvåna oss.

De beskrivningar vi använt i matriserna är mycket kortfattade. När du väl har tagit dig igenom de fyra matriserna och jämfört dem med dina egna erfarenheter från din skola bör du gå vidare till nästa kapitel som betydligt mer ingående analyserar de underliggande värderingar och beteenden som karaktäriserar var och en av nivåerna för varje nyckelområde i förhållande till Europarådets tre huvudprinciper för demokratisk fostran.

Nyckelområde 1	Ledning, ledarskap och allmän ansvarsskyldighet				
EDC-principer	Ansvar och rättigheter			Aktiv delaktighet	Värdesättande av mångfald
Europarådets tolkning av nyckelområdet: generell beskrivning	a) Skolledningen är ansvarig inför styrelsen (lokal eller nationell) eller den lokala styrelsen för skolan - en högre myndighet . men erkänner och värnar om sin främsta skyldighet mot intressenterna	b) Ledningen delar makten med intressenterna.	c) Driften och de vardagliga rutinerna erkänner rättigheterna för dem som påverkas av besluten. Besluten verkställs med respekt för etiska dimensioner och mänsklig värdighet.	Ledningen erkänner och uppmuntrar samtliga intressenter till delat ägande och ansvar.	Ledningen värdesätter och uppmuntrar mångfald.
Nivå 1: Karaktäristiska drag  <i>Typisk kommentar</i>	Ledningen ser sig som ansvarig/redovisnings-skyldig endast inför högre myndigheter (byråkrat eller stark man)  <i>"Jag är ansvarig."</i>	Auktoritär utan samråd.  <i>"Jag vet bäst!"</i>	Ansvar delegeras i form av arbeten som skall utföras utan handlingsfrihet.  <i>"Jobba på!"</i>	Ledningen tar ensam hela ansvaret - man bär heroiskt hela bördan.  <i>"Jag har ansvar för er."</i>	Ledningen ser mångfalden men värdesätter den inte.  <i>"Du må vara vem som helst när du inte är i skolan. Här är du bara elev."</i>
Nivå 2: Karaktäristiska drag  <i>Typisk kommentar</i>	Ledningen har visst medvetande om intressenterna och om tänkbara negativa effekter av vissa beslut.  <i>"Jag tar på mig ansvaret, även om det är tungt."</i>	Ledningen informerar andra innan ett beslut verkställs.  <i>"Öppen dörr - stängt sinne."</i>	En viss, men strängt kontrollerad handlingsfrihet tillåts. Målet är att institutionens verksamhet flyter på bra. .  <i>"Gör det på ditt sätt - men stäm av med mig först."</i>	Retoriskt ansvar för delaktigheten men föga handling - ledningen bär bördan heroiskt med en nyans av martyrskap.  <i>"Varför tar du inget ansvar?"</i>	Ledningen visar vissa insikter om genus och mångfald men gör inget konkret för att visa att man fäster något vikt vid dessa frågor  <i>"Jag skulle kunna tänka mig att en flicka gjorde så, men inte en stor pojke som du!"</i>
Nivå 3: Karaktäristiska drag	Ledningen ser intressenternas behov som lika viktiga som den	Episodiskt/informellt samråd, där information inhämtas och distribueras	De som tilldelats ansvar ges full handlingsfrihet, men bara i huvudsakligen	Ledningen arbetar uppriktigt för att dela ansvaret - som dock delas	Medvetenhet om mångfald; handling i enklare fall, t ex att skolans publikationer

<p><i>Typisk kommentar:</i></p>	<p>högre myndighetens och bildar allianser med olika påtryckningsgrupper.</p> <p><i>"Jag använder min självständighet och skaffar vänner för att kunna möta mina intressenters behov."</i></p>	<p>godtyckligt.</p> <p><i>"Öppen dörr - öppet sinne!"</i></p>	<p>perifera frågor; målet är fortfarande att kärnverksamheten löper smidigt.</p> <p><i>"Jag låter dig jobba i fred med det där."</i></p>	<p>huvudsakligen inom lätta områden (fester, schemabrytande aktiviteter och liknande).</p> <p><i>"Vi tycker om att dela ansvaret för det som är av gemensamt intresse"</i></p>	<p>uppvisar mångfald; icke-diskrimineringsregler finns; religiös mångfald respekteras; antagningsreglerna bygger på inkludering, särskilda behov tillgodoses, och allas lika möjligheter, oavsett bakgrund eller kön betonas. Men undervisning och läroplaner tar föga hänsyn till mångfalden.</p> <p><i>"Vi är stolta över att vår skola är så öppen och inbjudande. Nu fortsätter vi med undervisningen."</i></p>
<p>Nivå 4: Karaktäristiska drag</p> <p><i>Typisk kommentar</i></p>	<p>Ledningen arbetar för att skapa samförstånd/förtroende/tillit mellan de olika nivåerna, ger formellt erkännande åt intressenternas behov och krav och använder sina egna erfarenheter för att påverka politiska beslut</p> <p><i>"Hur kan vi göra det bästa av denna (påtvungade) situation?"</i></p>	<p>Såväl formella och informella samråd producerar ett systematiskt och strukturerat informationsflöde.</p> <p><i>"Vi tar alla ansvar för att fatta beslut."</i></p>	<p>Beslut tas på adekvat nivå med full handlingsfrihet. Men elevernas/intressenternas önskemål, värdighet och behov är viktigare än att verksamheten flyter på friktionsfritt. Informationsflödet är bra, och alla förväntar sig omfattande och strukturerat samråd. Om det krävs en systemändring för att genomföra ett beslut rapporteras detta uppåt och man förhandlar och implementerar.</p> <p><i>"Tillsammans får vi det att fungera."</i></p>	<p>Ansvaret delas även på svåra områden (budget, kursplaner, strategisk planering, fortbildning för lärare, skolutveckling, undervisning osv)</p> <p><i>"Det är ju vår skola"</i> <i>"Vi är här tillsammans"</i></p>	<p>Skolledningen ser till att mångfalden betraktas och utnyttjas som en tillgång i styrningen av skolan. Mångfalden ger eleverna en extra kompetens och skolan bättre status. Tydliga åtgärder vidtas för att ge sårbara grupper alla möjligheter att delta på lika villkor.</p> <p><i>"Mångfalden är en av styrkorna i vår skola."</i></p>



Nyckelområde 2	Värdegrundsbaserad undervisning					
EDC-principer	Ansvar och rättigheter	Aktiv delaktighet		Värdesättande av mångfald		
Europarådets tolkning av nyckelområdet: generell beskrivning	<b>Principer för demokratisk fostran (EDC) och mänskliga rättigheter finns uttryckta i läroplanen</b>	a) Elever har viss rätt att bestämma över lärostoffet.	b) Skolan tar hänsyn till olika inlärningsstilar.	a) Läroplanen passar för alla elever	b) Läroböckerna måste vara åsiktsneutrala.	c) Utbildningen är lika tillgänglig för alla.
Nivå 1 Karaktäristiska drag  <i>Typisk kommentar:</i>	Läroplanen har inga uttryck för demokratisk fostran och mänskliga rättigheter.  <i>"Vårt uppdrag är att lära barnen läsa och skriva. Resten är föräldrarnas ansvar."</i>	Ämnesinnehållet bestäms i detalj av myndigheterna.  <i>"Valet av ämnesinnehåll görs bäst av experterna."</i>	Undervisningsmetoderna väljs av lärarna.  <i>"Lärarna lyckas bäst när de får använda sina egna metoder."</i>	Läroplanen syftar till konformitet.  <i>"Vad vårt land (vår skola) behöver är ordning, inte kaos."</i>	Läromedlen framhåller den dominerande gruppen/åsikten som norm och minoriteternas värderingar som avvikelser.  <i>"Man måste ta seden dit man kommer."</i>	Flickor uppmuntras inte att välja traditionellt "manliga" ämnen.  <i>"Flickor är bättre lämpade för vissa ämnen än andra."</i>
Nivå 2 Karaktäristiska drag  <i>Typisk kommentar</i>	EDC och mänskliga rättigheter nämns i läroplanen men inte i tvingande ordalag.  <i>"Den här delen av läroplanen är trevlig. Den är som poesi."</i>	Elever ges möjligheter att uttrycka sina åsikter.  <i>"Det är lättare att upprätthålla ordningen om man låter eleverna säga vad de tycker."</i>	Eleverna ges vissa möjligheter att välja mellan olika arbetssätt som erbjuds av läraren.  <i>"Vi låter alltid eleverna bestämma i vilken ordning de vill göra uppgifterna."</i>	Skolan medger att elever kan ha särskilda behov. Annan kulturell bakgrund ses som ett handikapp som måste botas. Vissa åtgärder vidtas för att möta mångfald.  <i>"Jag har då inte sett någon diskriminering i min skola."</i>	Vinklade läromedel kan användas, men man hoppar över olämpliga avsnitt.  <i>"Vi har inte råd med nya läroböcker bara för att de kan reta upp en eller annan. Jag måste göra andra prioriteringar."</i>	Officiellt välkomnar man sökande från minoritetsgrupper, men man gör inga tydliga ansträngningar för att inkludera dessa.  <i>"Vi gör vårt bästa. Om de inte trivs här föreslår jag att de väljer en annan skola."</i>
Nivå 3	Demokratisk fostran och	Lärarna uppmuntras att involvera eleverna i		Läroplanen lämpar	Vinklade eller	Skolan identifierar

<p>Nivå 4</p>	<p>mänskliga rättigheter finns uttryckta i läroplanens inledning och ses som grundläggande för all undervisning. Lokala styrdokument betonar vikten av respekt för mänskliga rättigheter.  <i>"Vi tror starkt på respekt för alla i skolan."</i></p> <p>Demokrati och mänskliga rättigheter är synliga inte bara i tryckta planer utan också som grunden för hur skolan drivs. Skolans etos bygger på och genomsyras av jämlikhet och respekt för mänskliga rättigheter, och skolans ledare framstår som levande exempel på detta.  <i>"Om någon blir respektlöst behandlad I min skola släpper jag allt jag har för händer och ingriper direkt."</i></p>	<p>lärandeprocessen. Lärare och elever planerar tillsammans. Det finns utrymme för individuella val.</p> <p><i>"Att hjälpa eleverna att välja ämnen själva är bästa sättet att få dem motiverade."</i></p> <p><i>"Eleverna lär sig bättre när de får välja sina egna metoder."</i></p> <p>Eleverna betraktas som experter på sitt eget lärande.</p> <p><i>"Eleverna är experter på sitt eget lärande och kan lära oss lärare en hel del också."</i></p>	<p>sig för alla elever.</p> <p><i>." När eleverna har gått i den här mångkulturella skolan har de fått unika kompetenser som blir mycket värdefulla iframtiden."</i></p> <p>Skolledarna visar i ord och handling en respektfull och öppen attityd till mångfald.</p> <p><i>"Hur kan vi lära av varandra och växa tillsammans?"</i></p>	<p>partiska läromedel tillåts inte.</p> <p><i>." Jag kontaktar förlaget idag och kräver att få pengarna tillbaka"</i></p> <p>Om det inte finns värderingsfria texter att tillgå utvecklar skolan eget material.</p> <p><i>"Gör-det-själv är bättre än dåliga böcker."</i>  <i>"Demokrati betyder att vi kan producera eget material."</i></p>	<p>och uppmärksammar de framsteg och unika kulturella egenskaper som uppvisas bland minoritetsgrupperna.</p> <p><i>Varför tror pojkar att deras sporter är viktigare?"</i></p> <p>Att lära sig hantera mångfald ses som en värdefull extra kompetens - för alla elever och lärare.</p> <p><i>"Nu börjar vi förstå vad som menas med inkludering och mångfald."</i></p>
---------------	---	---	--	---	--

Nyckel- Område 3	Samarbete, kommunikation och delaktighet: konkurrensförmåga och skolans profilering							
EDC- principer	Ansvar och rättigheter			Aktiv delaktighet			Värdesättande av mångfald	
Europa- rådets tolkning av nyckel- området: generell beskrivning	a) Skolan strävar aktivt efter förbättringar och, där konkurrens ingår i nationens policy, en unik kvalitet, men alltid med elevernas och andra intressenters bästa som mål, inte status, god ekonomi eller makt.	b) Skolan spelar en aktiv roll i arbetet med att skapa det goda lokalsamhället och öppnar sig för externa organisationer för att tackla olika problem. I detta arbete sätter skolan alltid elevernas rättigheter och behov i främsta rummet.	c) Föräldrar och familjer är aktiva partners tillsammans med eleverna och alla parter tillerkänns rättigheter och ansvar i barnens skolgång.	a) Föräldrar och familjer är, liksom eleverna och skolan, aktiva medverkande i sina barns skolgång: Det finns ett ständigt tvåvägs informationsflöde mellan hemmet och skolan och mellan skolan och andra organisationer	b) Skolan är aktivt inblandad i det lokala samhällslivet: Ideella organisationer och företag välkomnas som samarbetspartners när det gäller utveckling av kursplaner och inlärningsaktiviteter - men sätter alltid elevernas behov främst.	c) i sin strävan efter ständiga förbättringar utvecklar skolan egna strategier men delar med sig (även i ett konkurrens-klimat) av goda professionella råd till andra organisationer	a) Skolan anstränger sig för att vara säker på att kommunikationen är fullgod även med minorietsgrupper och andra grupper som är svåra att nå.	b) ambitionen att utveckla skolan och höja standarden får inte utestänga vissa grupper som kan befaras bromsa upp processen.
Nivå 1 Karaktäris- tiska drag	Skolan måste bevisa att den är bättre än andra, och	Ledningen koncentrerar sig helt på skolan och att inget stör	Skolan motverkar föräldrarnas inblandning och	Skolan håller föräldrarna informerade om sin	"Människor utifrån" avhålls från att blanda sig i skolan.	Andra institutioner ses som konkurrenter:	Det ses inte som skolans uppgift att främja likhet mellan könen: Det	Minoriteter och underprivilegerade grupper

<p>Typisk kommentar</p>	<p>eleverna måste därför också bevisa inför skolan att de duger.</p> <p><i>"Det här är den bästa skolan i området. Du måste platsa."</i></p>	<p>rutinerna, som måste skyddas före allt annat.</p> <p><i>"Skolan går först."</i></p>	<p>goda råd. Institutionen är ju experten.</p> <p><i>"Skolan vet bäst."</i></p>	<p>planering.</p> <p><i>"Vi berättar för föräldrarna allt de behöver veta"</i></p>	<p><i>"Vi behöver inga andra som lägger sig i: vi är experter."</i></p>	<p>goda erfarenheter behålls inom skolan.</p> <p><i>"Vi måste ligga lite före alla andra; så berätta inte för någon vad vi håller på med."</i></p>	<p>är flickornas sak att jobba på det.</p> <p><i>"Om flickorna tycker att de behandlas orättvist så får de väl säga ifrån."</i></p>	<p>ses som en trolig risk för att standarden sänks och betraktas därför som ett hot.</p> <p><i>"De svaga grupperna drar ned dem som är villiga att arbeta hårt."</i></p>
<p>Nivå 2 Karaktäristiska drag</p> <p>Typisk kommentar:</p>	<p>Skolan vill att eleverna skall vara bättre än andra skolors för att höja den egna skolans status.</p> <p><i>"Vi vill att det skall gå bra för dig; svik inte skolan."</i></p>	<p>Man medger att skolan är en del av ett större sammanhang men man engagerar sig föga eller inte alls i det omgivande samhället.</p> <p><i>"Det är bra att samhället kan använda våra idrottslokaler."</i></p>	<p>Skolan inser att den finns till för sina elever och i någon mån för deras föräldrar men ser dem inte på något sätt som samarbetspartners.</p> <p><i>"Vi är mycket tydliga med vad vi förväntar oss av eleverna och deras föräldrar."</i></p>	<p>Elever och föräldrar ses som intressenter men inte som delaktiga., snarare som objekt för den allvetande skolan.</p> <p><i>"Vi håller föräldrarna informerade - och de kan ju alltid ringa oss."</i></p>	<p>Skolan kan inlåta sig på samarbete med andra organisationer men är avvaktande mot dem och söker egentligen bara materiellt stöd.</p> <p><i>"Vi behöver inte näringslivets kunskande men vi är glada för pengarna."</i></p>	<p>Skolan är beredd att publicera goda egna metoder, men inte för att dela med sig av sitt kunnande utan för att vinna status.</p> <p><i>"Att få publicitet för våra nya metoder och våra resultat är bra för vårt rykte."</i></p>	<p>Skolan är passiv i sitt förhållande till svårnådda grupper och minoriteter, den ser det som dessas eget ansvar att bli delaktiga om de önskar det.</p> <p><i>"Vi kan inte få dem delaktiga; de vill helt enkelt inte."</i></p>	<p>Skolan är misstänksam i förhållande till elever som faller utanför standardmallen och ser dem fortfarande som möjliga (sannolika) problem som man måste lösa.</p> <p><i>"De klarar sig bra så länge de anpassar sig till våra förväntningar."</i></p>
<p>Nivå 3 Karaktäristiska drag</p>	<p>Det råder press på elever och lärare att nå goda resultat,</p>	<p>Skolan är engagerad i och stöder aktiviteter i närsamhället</p>	<p>Kontakterna med elevernas föräldrar är regelbundna .</p>	<p>Informationsflödet från skolan är rikligt, och föräldrar välkomnas att framföra sina åsikter. Skolan samarbetar med organisationer</p>	<p>Skolan delar gärna med sig av sitt kunnande till</p>	<p>Skolan gör betydande ansträngningar för att nå fram till och värva elever från minoriteter och svårnådda grupper, att få dem</p>		

<p><i>Typisk kommentar</i></p>	<p>dels för elevernas skull men också på grund av konkurrensen.</p> <p><i>"Vi vill att det går bra för dig - det behöver både du och skolan."</i></p>	<p>men involverar inte samhället i sitt inre arbete.</p> <p><i>"Det känns bra vi betyder något i vårt samhälle."</i></p>	<p>Skolan är välkomnande och inbjuder föräldrarna att komma med åsikter.</p> <p><i>"Vi vill höra vad du har att säga."</i></p>	<p>som är välkomna gäster, i synnerhet som experter som kan föreläsa och ge eleverna råd.</p> <p><i>"Vi tar regelbundet emot och välkomnar föräldrar och många andra besökare i skolan."</i></p>	<p>andra skolor och professionella.</p> <p><i>"Vi är alltid glada över att kunna dela med oss av det vi är bra på."</i></p>	<p>att integreras i skolkulturen och att lyckas.</p> <p><i>"Vi är stolta över vårt sätt att stödja och uppmuntra mångfald."</i></p>
<p>Nivå 4 Karaktäristiska drag</p> <p><i>Typisk kommentar</i></p>	<p>Framstående resultat är till för eleverna. I realiteten tjänar också skolan och samhället på det.</p> <p><i>"Vi vill att du ska lyckas för din egen skull; det är inte illa för oss heller"</i></p>	<p>Alla intressenter och samhället självt bidrar till och har nytta av skolan.</p>	<p>Skolan ser alla intressenter och samarbetspartners som värdefulla medarbetare likaväl som att dessa kan tänkas vinna på att samarbeta med skolan. I stället för bara samarbete får vi i ett äkta demokratiskt engagemang.</p> <p><i>"Vi arbetar alla tillsammans för allas bästa. ."</i></p>			

Nyckel- område 4	Elevidisciplin		
	Ansvar och rättigheter	Aktiv delaktighet	Värdesättande av mångfald
Europa-rådets tolkning av nyckel-området: generell beskrivning	De demokratiska medborgarnas ansvar och rättigheter återspeglas i de rättigheter som tillerkänns - och i lika mån i det ansvarstagande som förväntas av - eleverna i skolan.	Elever förhandlar och samtycker kring regler och tar ansvar för implementering och efterlevnad - både medelst auktoritära strukturer (t ex ett system med prefekter) och som "goda medborgare".	De olika behov och förväntningar man möter hos elever från minoritetsgrupper möts med förståelse och blir en del av den förhandlade och accepterade disciplinära ordning som gäller och omfattar alla.
Nivå 1 Karaktäristiska drag	Skolledningen sätter upp och genomdrivar reglerna - även när eleverna tydligt ogillar eller motsätter sig dem.		Regler är regler, och inga eftergifter ges för andra kulturer, bakgrunder eller behov.
Typisk kommentar	"Vi talar om för dig vad du skall göra - annars får du se!"	"Gör bara som du blir tillsagd."	"Din uppgift är att passa in."
Nivå 2 Karaktäristiska drag	Skolledningen sätter upp och genomdrivar reglerna men söker visst gehör från eleverna - och blir ofta besviken.		Skolan är vagt medveten om mångfaldsfrågorna och gör ibland regler som tar vissa hänsyn till mångfalden (t ex klädsel eller andra religiösa hänsyn).
Typisk kommentar	"Vi kan ju höra vad du vill säga men du förstår väl att skolan vet bäst. Du måste uppföra dig."	"Varför kan du inte vara lite mer ansvarsfull?"	"Vi vet att du är annorlunda så vi kan ju ta vissa hänsyn men du måste bara anpassa dig - annars så..."
Nivå 3 Karaktäristiska drag	Även om det finns en gräns för hur tillmötesgående man kan vara, förhandlar skolledningen med elevkåren om en hel del regler.	... och många elever samarbetar och hjälper rentav till med att upprätthålla gott uppförande.	Minoriteterna involveras i samrådsarbetet där det förekommer.
Typisk kommentar	"Vi kan tala om det här men det finns en bestämd grundnivå för vad som förväntas av dig. Annars gör du oss förmodligen besvikna."		"Vi försäkrar oss om att minoritetsgrupperna är representerade när vi förhandlar om regler."
Nivå 4 Karaktäristiska drag	Skolans uppförandekod och ordningsregler har utarbetats i samråd med elevkåren och med försäkran om att även minoriteter varit representerade och engagerade. Eleverna spelar sina roller både som "goda medborgare" och i förekommande fall som auktoritetsfigurer (prefekter/ordningsvakter) som implementerar reglerna och ser till att de efterlevs.		
Typisk kommentar	"Vi vill ha alla med på tåget när det gäller att planera, diskutera och fastställa en handlingsplan för gott uppförande, en uppförandekod som garanterar trygghet, god ordning och respekt för alla."		

## 5. Var står jag nu? Värderingar och beteenden

Oavsett vilka värderingar och principer som finns uttalade i lagstiftning eller policydokument så är det skolledarens beteende som verkligen räknas. När man besöker en skola för första gången kan man ofta ganska lätt få indikationer på graden av demokratisk ledning: tonen i meddelandena på anslagstavlor, hur du blir bemött av elever och personal du råkar möta, hur väggar och möbler ser ut, det sociala samspelet på skolgården och utanför klassrummen och många andra detaljer. I vilken grad skolledarna, eleverna och personalen delar ansvaret för skolan avspeglas i beteendet på alla nivåer.

Detta kapitel ger exempel på hur värderingar, och i synnerhet de värderingar som uttrycks i Europarådets principer för demokratisk utbildning, EDC, påverkar ledningen och det dagliga livet i skolan. Vi skall nu se närmare på de nyckelområden som kort beskrevs i föregående kapitel.

### 5.1. Ledning, ledarskap och allmän ansvarsskyldighet

Ledningen ser sig som ansvarig/redovisnings-skyldig endast inför högre myndigheter (byråkrat eller stark man)	Auktoritär utan samråd.	Ansvar delegeras i form av arbeten som skall utföras utan handlingsfrihet.	Ledningen tar ensam hela ansvaret - man bär heroiskt hela bördan.	Ledningen ser mångfalden men värdesätter den inte.
---	-------------------------	--	---	--

#### *Nivå ett:*

Statlig lagstiftning, lokala skolstyrelser, fackföreningar, elever och föräldrar - alla ställer krav på skolledningen - ofta motstridiga. Vad skall skolledaren prioritera när kraven är oförenliga?

Skolledaren är alltid i första hand ansvarig inför de högre myndigheterna. I skolan ses skolledaren som en representant för skolans styrelse och/eller staten och åtnjuter respekt i kraft av sin yrkesställning och rang.

Att dela på makten kommer inte i fråga på Nivå ett. Det anses inte ens nödvändigt att rådfråga elever eller personal innan besluten fattas, särskilt inte om regelverket är tydligt och lätt att tolka. Om skolledaren använder sig av ett förslag från någon underställd presenterar hon/han det som sitt eget. Vissa rutinärenden kan delegeras, förutsatt att det finns detaljerade instruktioner att följa. Kontroll är viktigt.

Ansvar och ledarskapet går inte att dela. Ledaren tar det fulla ansvaret för alla aktiviteter och alla beslut i skolan. Han/hon är också beredd att ta hela skulden för eventuella misslyckanden. Skolan representeras alltid av sin ledare.

Mångfald är här ett av problemen i det moderna samhället. Det är viktigt att handskas med personer och problem enligt existerande regler och lagar, utan åtskillnad.

Typiska kommentarer:

*"Det är jag som är chef!"*

*"Jag vet bäst!"*

*"Det skulle kanske kunna vara enklare att göra på det sätt som du föreslår, men reglerna är mycket tydliga på den här punkten."*

*"Jag ser mig själv som personifiering av allt som den här skolan står för."*

### **Nivå två:**

Ledningen har visst medvetande om intressenterna och om tänkbara negativa effekter av vissa beslut.	Ledningen informerar andra innan ett beslut verkställs.	En viss, men strängt kontrollerad handlingsfrihet tillåts. Målet är att institutionens verksamhet flyter på bra. .	Retoriskt ansvar för delaktigheten men föga handling - ledningen bär bördan heroiskt med en nyans av martyrskap.	Ledningen visar vissa insikter om genus och mångfald men gör inget konkret för att visa att man fäster något vikt vid dessa frågor
---	---	--	--	--

Auktoritärt ledarskap som på Nivå 1 ser man allt mindre av i det moderna Europa. På Nivå 2 är det fortfarande mycket viktigt att vara lojal mot högre myndigheter, men vissa vaga försök att mildra effekterna av allmänna bestämmelser på utsatta individer kan skönjas, även om man aldrig får höra en enda negativ kommentar om något som helst nytt direktiv från högre myndigheter från skolledaren. Ledaren inser fördelarna med goda relationer med intressenterna och ser information som ett sätt att kommunicera. Men det är huvudsakligen en envägskommunikation, och syftet är att skapa viss acceptans för beslut fattade av skolledaren eller andra instanser.

På denna nivå tycker ledaren att det är alltför riskabelt att dela på ansvaret eftersom intressenterna visar så många tecken på oansvarigt beteende! Kritik ses mer som ett störningsmoment i välfungerande rutiner än som en startpunkt för förbättringar, så det förefaller säkrare att i stället lägga energi på att stärka folks lojalitet till systemet

Sålunda är det viktigt att ge ett *intryck* av tolerans. Samtidigt ses mångfald som en avvikelser från normen: Målet när man handskas med mångfaldsfrågor är en högre grad av konformitet.

Typiska kommentarer:

*"Det där har vi redan fattat beslut om. Nästa fråga?"*

*"Jag förstår inte varför de tycker om den här nya proceduren. Jag förklarade den ju i detalj på vårt förra personalmöte."*

*"Det verkar som om du inte håller med. Jag kanske inte uttryckte mig tillräckligt tydligt."*

### **Nivå tre:**

Här har man tagit några viktiga steg för att införa demokratiskt ledarskap:

Ledningen ser intressenternas behov som lika viktiga som den högre myndighetens och bildar allianser med olika	De som tilldelats ansvar ges full handlingsfrihet, men bara i huvudsakligen perifera frågor; målet är fortfarande att kärnverksamheten löper	Ledningen arbetar uppriktigt för att dela ansvaret - som dock delas huvudsakligen inom lätta områden (fester, schemabrytande aktiviteter	Medvetenhet om mångfald; handling i enklare fall, t ex att skolans publikationer uppvisar mångfald; icke-diskrimineringsregler finns;
--	--	--	---



påtryckningsgrupper.	smidigt.	och liknande).	religiös mångfald respekteras: antagningsreglerna bygger på inkludering, särskilda behov tillgodoses, och allas lika möjligheter, oavsett bakgrund eller kön betonas. Men undervisning och läroplaner tar föga hänsyn till mångfalden.
----------------------	----------	----------------	--

Dina viktigaste drivkrafter är framför allt kärnvärden som mänskliga rättigheter. Ledarskapet fokuserar på målen, inte nödvändigtvis regelverket. Viktiga beslut fattas först efter samråd med dem som påverkas av dem. Så långt det är möjligt baseras besluten på konsensus. Skolledning och personal visar, i ord och handlingar, att elevernas åsikter har betydelse. Vikten av reellt inflytande för intressenterna i centrala frågor framgår tydligt i alla policydokument. Tillit är ett nyckelord. Regler och rutiner är formulerade med betoning på ansvar snarare än som förbud.

Skolans ledare anser det också viktigt att övertyga eleverna om demokratibegreppet och demokratins inneboende värden. Ett sätt att göra detta är att ge eleverna fullmakt att fatta beslut, åtminstone på enklare områden. Skolledaren är fortfarande försiktig och aktar sig för att lägga alltför mycket makt i händerna på elever och personal.

Respekt för mångfald tas för given. Mångfalden accepteras och man vidtar vissa åtgärder för att kompensera brister och för att öka förståelsen.

Typiska kommentarer:

*"Innan vi renoverar skolgården måste vi höra med barnen. De är ju experterna här."*

*"Representanter för skolstyrelsen vill komma och presentera ett förslag till nya riktlinjer på nästa personalmöte. De är uppriktigt intresserade av att få höra vad vi tycker."*

Att ta din skola till Nivå tre är inte alltför riskabelt eller svårt, förutsatt att ditt hävdande av allas rätt till delaktighet baseras på en genuin, djupgående tro på demokratiska värden och att du ser barn som subjekt, värda din respekt, och inte som tomma behållare som skall fyllas med nödvändiga kompetenser (eller ens som älskade objekt i din ägo för att formas enligt din vilja, inte deras: denna överbeskyddande inställning är ett av de mer försåtliga sätten att underminera barns rätt till inflytande eftersom den är rotad i en tydlig välvilja och omsorg).

**Nivå fyra:**

Ledningen arbetar för att skapa samförstånd/förtroende/tillit mellan de olika nivåerna, ger formellt erkännande åt intressenternas	Såväl formella och informella samråd producerar ett systematiskt och strukturerat informationsflöde.	Beslut tas på adekvat nivå med full handlingsfrihet. Men elevernas/intressenternas intressen, värdighet och behov är viktigare än att verksamheten flyter på friktionsfritt.	Ansvar delas även på svåra områden (budget, kursplaner, strategisk planering, fortbildning för lärare, skolutveckling, undervisning osv).	Skolledningen ser till att mångfalden betraktas och utnyttjas som en tillgång i styrningen av skolan. Mångfalden ger eleverna en extra kompetens och skolan bättre status. Tydliga
--	--	--	---	--

behov och krav och använder sina egna erfarenheter för att påverka politiska beslut.		Informationsflödet är bra, och alla förväntar sig omfattande och strukturerat samråd. Om det krävs en systemändring för att genomföra ett beslut rapporteras detta uppåt och man förhandlar och implementerar.		åtgärder vidtas för att ge sårbara grupper alla möjligheter att delta på lika villkor.
--	--	--	--	--

När du har tagit din skola till Nivå 3 kommer du snart att upptäcka att vissa av de förändringar du gjorde mest var kosmetiska även om personalen trivs bättre med arbetet, och skadegörelsen har minskat. Vad du måste göra nu är att arbeta systematiskt med värderingar som ömsesidig respekt, rättigheter och skyldigheter och, framför allt, tillit.

Den enskilda beståndsdel som man är i allra störst behov av för att nå målet, den demokratiska skolan, är tillit. Våra utbildningssystem har alltid kännetecknats av misstroende och gör så fortfarande:

- misstro till elevernas förmåga att ta eget ansvar för sitt eget lärande;
- misstro till lärarnas förmåga att nå goda resultat i öppna lärsituationer med större frihet i ämnesvalet och större självständighet;
- misstro till skolans förmåga att skapa en demokratisk miljö genom ökad självständighet; och
- misstro till alla institutioner för lärande som inte styrs av fasta läroplaner och regler.

Att reformera och återuppfinna skolan så att den kan fungera som en lärande gemenskap kan inte genomföras med framgång förrän tillit lyfts fram som en princip i all utbildning och blir en synlig signal från de högsta beslutsfattarna till skolorna och alla som arbetar med utbildning.

En god portion optimism och en positiv framtidssyn behövs antagligen också. Ditt arbete måste vara processorienterat och långsiktigt. Perspektivet bör vidgas också i ett annat avseende: som skolledare ser du dig själv som en viktig faktor i samhället, inte bara i din skola.

På Nivå 4 ses skolan som en viktig bärare av demokratiska värden. Det är en öppen skola, med regelbunden kommunikation med högre myndigheter för att ge dessa bra underlag för beslut. I skolan genomdrivs sällan större beslut mot majoritetens vilja. Kompromisser, försöksperioder och omprövningar är normala procedurer. Regler och föreskrifter utformas av dem som berörs av dem. Skolledningens ansvar blir att bidra med professionell och personlig kompetens och, som alla andras, med personliga åsikter och erfarenheter. Skolledarens auktoritet vilar på professionell och personlig kompetens, inte rang.

Skolledaren anser det viktigt att ta vara på alla de kompetenser som finns i organisationen och bland intresserade grupper i det omgivande samhället.

Det ses som en extra merit för elever och personal att ta aktiv del i ledningen av skolan. Elevrepresentanter i elevråd eller skolkonferenser får särskild utbildning i mötesteknik. De får också en egen budget.

Skolledningen värdesätter och uppmuntrar mångfald av ideologiska och strategiska skäl; en internationell atmosfär i skolan ger eleverna en utökad kompetens som de inte kan få i mer isolerade, homogena miljöer.

Typiska kommentarer:

*"Skolan måste vara en plats där man upplever demokratins alla goda sidor. Vi vill skapa aktiva medborgare som agerar konstruktivt i stället för att bara klaga."*

*"Eleverna är de främsta experterna på sitt eget lärande."*

*"Unga människor skiljer sig inte så mycket från vuxna annat än att de är yngre och därför kan se saker på andra sätt."*

## 5.2 Värdegrundsbaserad undervisning

Det övergripande syftet med våra skolor är inte bara att överföra kunskaper från en generation till nästa; de flesta nationella läroplanerna uttrycker en värdegrund av betydelse för samhället i fråga. Den svenska skollagen är ett typiskt exempel: Det nationella skolsystemet skall " ge eleverna kunskaper och färdigheter samt, i samarbete med hemmen, främja deras harmoniska utveckling till ansvarskännande människor och samhällsmedlemmar"<sup>4</sup>. Så hur tydliga är demokratiska principer och värden som mänskliga rättigheter i vårt dagliga arbete? Skolledarnas och personalens handlingar avslöjar mer om rådande värderingar än de officiella styrdokumentet.

### Nivå 1:

Läroplanen har inga uttryck för demokratisk fostran och mänskliga rättigheter	Ämnesinnehållet bestäms i detalj av myndigheterna.	Undervisningsmetoderna väljs av lärarna.	Läroplanen syftar till konformitet.	Läromedlen framhåller den dominerande gruppen/åsikten som norm och minoriteternas värderingar som avvikelser.	Flickor uppmuntras inte att välja traditionellt "manliga" ämnen.
---	--	--	-------------------------------------	---	--

På Nivå 1 ser man överföringen av kunskaper och färdigheter som läs- och skrivförmåga som skolans dominerande uppgift. "Kunskap" är till stor del encyklopedisk, Ordning och stabilitet ses som viktiga värden i och utanför skolan, och ett homogent samhälle är något eftersträvt. Ett bra sätt att överföra dessa värden och denna kunskapsyn

<sup>4</sup> Skollagen 1 kap 2§ (SFS2007:1350)

är att strikt hålla sig till en fast timplan med föga utrymme för schemabrytande aktiviteter eller nya ämnen. Man ser få avsteg från de nationella riktlinjerna. Moderna fenomen av stort intresse hos unga människor anses oviktiga eller ha lågt kunskapsvärde, liksom kunskaper om närsamhället och dess historia. Läromedlen torde avspegla samhället som det är. Det är inte skolans sak att försöka förändra rådande värderingar. Ord som "normal" eller "naturlig" används för att beskriva dominerande beteendemönster eller majoritetsgrupper.

Skolan fokuserar mer på undervisning än inläring. Elever anses inte kapabla att välja sina egna inlärningsmetoder, och läraren gör terminsplaneringen utan att rådgöra med eleverna. Effektiv undervisning är viktigt. Ju mer homogena våra elever är, desto lättare r det.

Typiska kommentarer:

*"Barn är inte ordentligt uppfostrade. De visar ingen respekt.*

*"Ytterst få filmer och TV-program kan kallas kulturella aktiviteter. Det finns inget behov av att ta upp sådant i undervisningen."*

*"Vi måste bevara vårt kulturarv."*

### **Nivå 2:**

EDC och mänskliga rättigheter nämns i läroplanen men inte i tvingande ordalag.	Elever ges möjligheter att uttrycka sina åsikter.	Eleverna ges vissa möjligheter att välja mellan olika arbetssätt som erbjuds av läraren.	Skolan medger att elever kan ha särskilda behov. En annan kulturell bakgrund ses som ett handikapp som måste botas. Vissa åtgärder vidtas för att möta mångfald.	Vinklade läromedel kan användas, men man hoppar över olämpliga avsnitt.	Officiellt välkomnar man sökande från minoritetsgrupper, men man gör inga tydliga ansträngningar för att inkludera dessa.
--	---	--	--	---	---

På Nivå 2 finner man en förändring i attityder, en viss öppenhet mot demokratiska rättigheter och elevers rättigheter så som de uttrycks i officiella dokument. De gånger man tar tillvara elevernas åsikter är det först och främst för att det gagnar lärarens egen planering. Eleverna kanske kan bidra med exempel från det dagliga livet som är tillämpbara på vad som just då studeras i skolan. Elevernas intresseområden utnyttjas, men bara när det är fördelaktigt för läraren, och bara som komplement till en given planering eller som ett medel för att höja motivationen.

Lärarens val av undervisningsmetod måste respekteras. Lärare har professionell kunskap, eleverna ingen. När eleverna ges valmöjligheter är huvudsyftet att få dem att glatt och villigt arbeta med det ämne, oavsett vilket, som läraren bestämt.

Det är viktigt att så långt som möjligt utjämna kulturella skillnader. Avsikten med de åtgärder man vidtar är anpassning till majoriteten, inte integration. Majoritetens

värderingar är fortfarande norm. Fysiska funktionshinder och vissa inlärningssvårigheter beaktas. Kulturell/social/etnisk mångfald ignoreras så mycket som möjligt.

Stabilitet är viktig och lättare att upprätthålla i ett homogent samhälle. Nya kategorier elever och personal kan rubba den, så även om ansökningar från minoritetsgrupper accepteras gör man inget aktivt för att bredda sin rekryteringsbas

Typiska kommentarer:

*"Innan eleverna börjar utkräva sina rättigheter måste de bevisa att de kan ta sitt ansvar och använda det på rätt sätt"*

*"Demokrati får de lära sig på lektionerna i samhällskunskap och historia."*

*"Jag är experten."*

*"Elever från andra kulturer är intressanta."*

*"Låt oss höra en kvinnlig åsikt om det här."*

### Nivå 3:

Nivå 3 innebär en verklig förändring. Här står handlingarna i betydligt större samklang med de värden som uttrycks i styrdokumentet.

EDC och mänskliga rättigheter nämns i läroplanens inledande stycken såsom grundläggande för all utbildning. Lokala styrdokument för skolan understryker vikten av respekt för mänskliga rättigheter.	Lärarna uppmuntras att involvera eleverna i undervisningsprocessen. Elever och lärare planerar gemensamt. Det ges utrymme för individuella val.	Läroplanen är anpassad för samtliga elever.	Partiska eller vinklade läroböcker får inte förekomma.	Särskilda landvinningar och unika kulturella särdrag hos minoriteterna identifieras och framhävs. Genusfrågor bevakas aktivt.
--	---	---	--	---

För personer som arbetar i en Nivå 3-skola utgör människovärdesfrågorna riktlinjer i det dagliga arbetet. Demokrati är inte bara något som studeras som ett isolerat skolämne utan något som tillämpas i många olika situationer. Kritiskt och analytiskt tänkande är viktiga kompetenser och kan tränas inom många ämnesområden.

Lärare och skolledare är inte slavar under kursplanerna. Elevernas behov och intressen tas i beaktande när kurser och lektioner planeras. Reglerna är öppna och inte särskilt detaljerade. Rättigheter är alltid kopplade till ansvar. En skola med en hög grad av demokrati och elev- och personalinflytande är inte en skola utan regler.

Skolledarna och personalen värdesätter mångfald och använder den för att öka elevernas sociala kompetens och vidga deras referensramar. I stället för att använda ord som "normal" eller "naturlig" för att beskriva den dominerande kulturen och att beskriva minoriteterna som "främmande" lägger läraren vikt vid att beskriva existerande olikheter i neutrala termer.

Typiska kommentarer:

*"Vi känner oss hedrade över att föräldrarna har anförtrrott oss att utbilda deras barn."*

*"Vi är här för våra elever."*

*"Globaliseringen har bara börjat. Våra elever kommer att vara bättre förberedda än de flesta för att leva i framtidens samhälle."*

#### **Nivå 4:**

<p>EDC och mänskliga rättigheter är synliga inte bara i form av skrivna läroplaner utan också som en grundläggande och central beståndsdel i driften av skolan. Skolans etos baseras på och andas jämlikhet och respekt för mänskliga rättigheter. Skolledarna utgör levande exempel på demokrati och respekt.</p>	<p>Eleverna blir erkända som experter på sitt eget lärande.</p>	<p>Skolledarna visar i ord och handlingar en respektfull och öppen attityd mot mångfald.</p>	<p>Där åsiktsneutrala texter inte går att finna utvecklar skolan eget material.</p>	<p>Att lära sig hantera mångfald ses som en värdefull extra kompetens - för samtliga elever och lärare.</p>
--	---	--	---	---

På den här nivån finns det inte längre anledning att ytterligare definiera värderingarna. Fostran för demokratiskt medborgarskap och mänskliga rättigheter genomsyrar livet i skolan.

Skolan ser allvarligt på varje tecken på respektlöst uppträdande eller annat oetiskt beteende. Undervisningen utvärderas systematiskt av eleverna. Eleverna utvärderar också sitt eget arbete. Skolan investerar tid och resurser i att lära av och om mångfald. Den allmänna framtidssynen är optimistisk.

Typiska kommentarer:

*"jag upphör aldrig att förundra mig över hur förståndiga och mogna våra elever är. Vilken skillnad mot när jag själv gick i skolan!"*

*"När våra elever slutar skolan så vet de vad som är bäst för dem och deras närmaste. De är kritiska och inte så lättmanipulerade."*

*"Vi blir bättre men har fortfarande mycket kvar att lära."*

### **5.3 Samarbete, kommunikation och delaktighet: konkurrensförmåga och skolans · profilering**

Samarbete, kommunikation och delaktighet är viktiga värden om skolan på allvar vill kunna hävda att den utbildar sina elever för ett demokratiskt medborgarskap. För att demokratin skall fungera måste kommunikationen vara god. Aktiva medborgare i en demokrati måste per definition bli engagerade och måste öva upp färdigheter som att samarbeta, förhandla och kompromissa.<sup>5</sup> Med rättigheterna följer skyldigheter. En av dessa är att faktiskt delta aktivt, och en annan måste vara att visa tolerans som en

<sup>5</sup> Se Appendix II angående EDC och Audigiers Nyckelkompetenser

beståndsdel i att värdesätta mångfald. På så sätt ser vi hur Europarådets tre principer för demokratisk fostran hör samman.

Det är naturligt att vi förväntar oss att finna dessa värderingar synbart och påtagligt närvarande i sättet att leda en skola. Just så som aktiva medborgare är delaktiga i det samhälle de befinner sig i, så bör vi kunna förvänta oss att eleverna är engagerade i gemenskapen i en demokratisk skola - och så förväntas en skola som påstår sig vara demokratisk vara aktivt delaktig i det omgivande samhället.

Men det finns krafter som motverkar ett sådant demokratiskt engagemang. Det är förvisso riktigt att skolorna tillåts en hög grad av självbestämmande. Den tidigare diskussionen om Nyckelområde 1 handlade om i vilken utsträckning skolans ledning måste agera i avsikt att göra det som är bäst för skolan, eleverna och andra intressenter genom att ibland försöka mildra effekterna av yttre påtryckningar från samhället eller regeringen. Så det kan komma tillfällen när skolan måste värja sig mot sådana påtryckningar från samhället som man känner går emot skolans bästa. Detta är kanske ett naturligt spänningsfält som alltid finns i en demokrati och därför inget att fästa så stort avseende vid. För närvarande har det emellertid i många länder i Europa uppstått ett avsevärt tryck på skolan att den skall fungera på en utbildningspolitisk marknadsplats. Rena marknadskrafter och aktiv konkurrens mellan skolor ses som kraftfulla verktyg för skolutveckling och resultatförbättring

### **Nivå 1:**

Skolan måste bevisa att den är bättre än andra, och eleverna måste därför också bevisa inför skolan att de duger.	Ledningen koncentrerar sig helt på skolan och att inget stör rutinerna, som måste skyddas före allt annat.	Skolan motverkar föräldrarnas inblandning och goda råd. Institutionen är ju experten.	Skolan håller föräldrarna informerade om sin planering.	"Människor utifrån" avhålls från att blanda sig i skolan.	Andra institutioner ses som konkurrenter: goda erfarenheter behålls inom skolan.	Det ses inte som skolans uppgift att främja likhet mellan könen: Det är flickornas sak att arbeta för detta. Minoriteter och missgynnade grupper anses kunna sänka standarden och ses därför som ett hot.
---	--	---	---	---	--	---

Pressen att konkurrera och prestera bättre än grannarna kan driva en skola mot en form av avskärmning och protektionism som inte har någon plats, kan man tycka, i en sund demokrati. Under den pressen kan skolan komma att se goda studieresultat hos eleverna inte i första hand som viktigt för just dem utan snarare som livsviktigt för skolans överlevnad. Under sådana omständigheter är det förstäeligt om skolan föredrar att ta emot trygga, förutsägbara och flitiga barn som sina elever och ser barn från mindre gynnade förhållanden eller minoritetsgrupper som potentiella misslyckanden som riskerar att skada skolans framgångsrika statistik i nationella prov.

Samma press kan få skolan att avstå från att dela med sig av goda erfarenheter och professionell utveckling till andra skolor. Om skolans strategier för undervisning och inläring har visat sig framgångsrika kan det finnas en stark motivation för att hålla dessa hemliga: lärare i andra skolor blir konkurrenter snarare än kollegor. Med dessa

förutsättningar utformas sannolikt relationerna med andra aktörer eller personer, företag eller ideella organisationer i avsikt att vinna materiella fördelar för skolan hellre än att utveckla djupare delaktighet eller demokratiskt samarbete.

Av ett antal skäl kan därför en skolas strävan efter profilering få den att gå bakåt snarare än att avancera på den demokratiska vägen.

På Nivå 1 råder något av belägringsmentalitet i skolan. Skolans egna intressen går alltid först, och yttre influenser (inklusive föräldrar) kan bara vålla skada: i bästa fall är de okunniga om vilka skolans behov och mål egentligen är, och i värsta fall kan de bli konkurrenter som tjänar på att skolan försvagas på något sätt.

Eleverna måste hela tiden påminnas om att den egna skolan är bättre än alla andra och att de måste visa sig värdiga att gå där. Mångfaldsfrågor finns inte på agendan. Det är inte skolans sak att bistå missgynnade grupper och minoriteter; dessutom kan ju de här barnen ha en negativ effekt på statistiken över skolans resultat och på sätt dra ner dess status.

Typiska kommentarer:

*"Skolans intressen går först!"*

*"Eleverna måste leva upp till skolans krav: vi kan inte lägga tid och energi på dem som inte gör det."*

*"Det behövs inte att andra människor lägger sig i: skolan vet bäst."*

### Nivå 2:

Skolan vill att eleverna skall vara bättre än andra skolors för att höja den egna skolans status.	Man medger att skolan är en del av ett större sammanhang men man engagerar sig föga eller inte alls i det omgivande samhället.	Skolan inser att den finns till för sina elever och i någon mån för deras föräldrar men ser dem inte på något sätt som samarbetspartners.	Elever och föräldrar ses som intressenter men inte som delaktiga, snarare som objekt för den allvetande skolan.	Skolan kan inlåta sig på samarbete med andra organisationer men är avvaktande mot dem och söker egentligen bara materiellt stöd.	Skolan är beredd att publicera goda egna metoder, men inte för att dela med sig av sitt kunnande utan för att vinna status.	Skolan är passiv i sitt förhållande till svårnådda grupper och minoriteter, den ser det som dessas eget ansvar att bli delaktiga om de önskar det.
---	--	---	---	--	---	--

På Nivå 2 är man troligtvis angelägen att spela en roll i samhället. Därför är det tillfredsställande om grupper i samhället kan använda några av skolans lokaler. Kommunikation med föräldrar och familjer är viktigt; skolan vill gärna hålla dem informerade om vad den förväntar sig av dem, men den inbjuder inte till feedback. Om du är en entreprenör av naturen söker du kanske kontakt med företag; Tanken på sponsring från näringslivet för att få in lite pengar är tilltalande, så länge inte företagen kommer med motkrav.

Du är stolt över vissa av de utmärkta tankar om undervisning som praktiseras i din skola: den publicitet de ger höjer skolans status. Du vill emellertid inte gå in på dem för



mycket i detalj: det finns ingen anledning att avslöja för mycket, och den där skolan alldeles i närheten hade ju nästan lika bra resultat som din vid senaste mätningen.

Du är mycket nöjd när elever från minoritetsgrupper söker till din skola. Men de måste nog förvarnas om hur hårt de måste arbeta för att passa in.

Typiska kommentarer:

*"Vi ser alltid till att föräldrarna vet precis vad som förväntas."*

*"Skolan finns här för din skull. Svik den inte."*

*"Vi välkomnar sponsring från näringslivet."*

*"Vi välkomnar hårt arbetande elever från minoritetsgrupper."*

### Nivå 3:

Det råder press på elever och lärare att nå goda resultat, dels för elevernas skull men också på grund av konkurrensen.	Skolan är engagerad i och stöder aktiviteter i närsamhället men involverar inte samhället i sitt inre arbete.	Kontakterna med elevernas föräldrar är regelbundna. Skolan är välkomnande och inbjuder föräldrarna att komma med åsikter.	Informationsflödet från skolan är rikligt, och föräldrar välkomnas att framföra sina åsikter. Skolan samarbetar med organisationer som är välkomna gäster, särskilt som experter som kan föreläsa och ge råd till eleverna.	Skolan delar gärna med sig av sitt kunnande till andra skolor och professionella.	Skolan gör betydande ansträngningar för att nå fram till och värva elever från minoriteter och svårnådda grupper, att få dem att integreras i skolkulturen och att lyckas.
---	---	---	---	---	--

På denna nivå kan du vara stolt över hur sin skola når ut i samhället. Det är fantastiskt att se hur eleverna engagerar sig i olika former av samhällsaktiviteter: de där julfesterna för gamla är underbara!

Du är angelägen om att ge föräldrar möjligheter att säga vad de tycker om den utbildning deras barn erbjuds - även om det är synd att så många av deras idéer inte riktigt är lämpliga. Men ändå - det är bra att samtala.

En annan styrka ligger i ditt sätt att bjuda in föräldrar, det lokala näringslivet och föreningsledare för att dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper till eleverna. Det är också bra att ha regelbundna möten med personal från närliggande skolor och utbyta tips om lyckade arbetsmetoder. Och skolan värvar aktivt sökande från minoritetsgrupper och hjälper dem att passa in i skolans kultur.

Typiska kommentarer:

*"Vi tar emot många besökare i skolan. Föräldrar är också välkomna."*

*"Vi uppmuntrar helhjärtat mångfald..."*

*"Vi förväntar oss att eleverna skall nå goda resultat - och vi är glada för deras skull när de gör det."*

### Nivå 4:

Framstående resultat är till för eleverna. i	Alla intressenter och samhället självt bidrar till	Skolan ser alla intressenter och samarbetspartners som värdefulla medarbetare likaväl som att dessa kan tänkas
--	--	--

realiteten tjänar också skolan och samhället på det."	och har nytta av skolan.	vinna på att samarbeta med skolan. I stället för bara samarbete får vi i ett äkta demokratiskt engagemang.
---	--------------------------	--

På denna nivå sammanfaller i stort de tre huvudprinciperna för demokratisk fostran: När de demokratiska värdena av samarbete, kommunikation och delaktighet vävs in i skolans liv motverkar de konkurrensens negativa effekter. På den här nivån smälter mycket samman. Besökarna i skolan blir, som matrisen säger, deltagare i en gemensam aktivitet, något som kommer alla till godo. Delaktighet i samhället och av samhället ses helt och fullt som en tvåvägsprocess som alla vinner på.

Skolan tilltror eleverna (och hjälper dem) att nå toppresultat. Denna tilltro får sin belöning i form av höjd status för skolan, men detta är inte den främsta drivkraften, eftersom skolan är mycket medveten om att den existerar och arbetar för sina elever och för samhället i stort.

Typiska kommentarer:

*"Vi är alla en del av detta."*

*"Vi arbetar tillsammans. Vi ger något till skolan och skolan ger oss något tillbaka."*

*"Och se så bra våra elever lyckats i slutproven!"*

## 5.4 Elevdisciplin



*Elevråd vid Wolverhampton Grammar school*

Disciplinen kvarstår som den största farhågan för skolor och lärare som inte kan se vart en rörelse mot ökad demokrati skulle kunna leda. De är rädda för att eleverna, när de får göra sina röster hörda, kommer att bli omöjliga att styra att de skall argumentera mot varje form av instruktion och underminera skolans auktoritet; att det kommer att sluta med kaos.

All demokratisk erfarenhet säger motsatsen, men detta är inte en fråga som skall debatteras här. Denna matris skiljer sig från de övriga på så sätt att den inte följer de

tre huvudprinciperna i samma omfattning som de tidigare, eftersom mycket sammanfaller och samverkar. De fyra nivåerna är, uppriktigt sagt, tämligen förutsägbara där de kommer efter att vi extrapolerat de andra tre nyckelområdena.

### Nivå 1:

Skolledningen sätter upp och genomdriver reglerna - även när eleverna tydligt ogillar eller motsätter sig dem	Regler är regler, och eftergifter ges inte för andra kulturer, bakgrunder eller behov.
---	--

På denna första nivå är det skolan som upprättar alla regler. Lärarna (eller snarare skolledningen) vet bäst. Det är inte fråga om annat. Det finns inga ursäkter (såsom "olikheter") för att inte följa reglerna.

Typiska kommentarer:

*"Gör som du blir tillsagd - annars så..."*

*"Jag bryr mig inte om vem du är: Du vet ju vilka regler som gäller."*

### Nivå 2:

Skolledningen sätter upp och genomdriver reglerna men söker visst gehör från eleverna - och blir ofta besviken.	Skolan är vagt medveten om mångfaldsfrågorna och gör ibland regler som tar vissa hänsyn till mångfalden (t ex klädsel eller andra religiösa hänsyn).
---	--

Du vill att eleverna skall ta ansvar och talar ibland med dem om det. Men de sviker dig alltid.

Du är tolerant gentemot olikheter. Du har till exempel inga problem med att respektera religiösa högtider. Och i samhällen där man bär skoluniform är du flexibel när det gäller elever som vill klä sig enligt någon religiös norm.

Typiska kommentarer:

*"Varför kan du inte uppföra dig ansvarsfullt?"*

*"Varför gör du mig alltid besviken?"*

*"Det här är en tolerant skola."*

### Nivå 3:

Även om det finns en gräns för hur tillmötesgående man kan vara, förhandlar skolledningen med elevkåren om en hel del regler.	... och många elever samarbetar och hjälper rentav till med att upprätthålla gott uppförande	Minoriteterna involveras i samrådsarbetet där det förekommer.
---	--	---

Även om skolan sätter upp reglerna så finns det en stark känsla av att det existerar ett stort diskussions- och förhandlingsutrymme. Eleverna ger sig gärna in i detta, och man kommer fram till kompromisser. Sådana diskussioner ser alltid till att minoriteternas åsikter förs fram. Äldre elever tar gärna på sig auktoritetsroller och medverkar till att reglerna efterlevs. De blir starka ledstjärnor för de yngre eleverna.

Typiska kommentarer:

*"Vi kan ju talas vid om det här - men du vet ju att det finns en gräns."*

*"Någon måste hålla ordning - och du känner ju till reglerna."*

*"Vi får alltid säga vad vi tycker om saker."*

*"Vi har kollat att minoritetsgrupperna tycker att det här är OK."*

#### **Nivå 4:**

Skolans hela uppförandekod och ordningsregler har utarbetats i samråd med elevkåren och med försäkran om att även minoriteter varit representerade och engagerade. Eleverna spelar sina roller både som "goda medborgare" och i förekommande fall som auktoritetsfigurer (prefekter/ordningsvakter) som implementerar reglerna och ser till att de efterlevs

Reglerna har bestämts på demokratisk väg - antingen av existerande grupper eller i nyskapade forum - och de efterlevs på ett demokratiskt sätt. God ordning ligger i allas intresse - så länge som alla har haft möjlighet att påverka hur den planerades.

Där det råder en atmosfär av ömsesidig respekt finns ingen vi-och-dom-attityd mellan elever och lärare, och mobbningen minskar kraftigt.

Typiska kommentarer:

*"Det här är vår skola; det är vi som får den att fungera."*

*"Den här skolan är till för alla. Den måste passa bra för alla"*

## 6. Steg för steg: Vägen till demokratisk ledning

Så var skall du börja? När du väl har insett att ett demokratiskt styrelsesätt är enda vägen att gå så måste du bestämma var du vill starta. Skolledning bedrivs på många arenor, formella och informella. Din grad av demokratiskt ledarskap märks ganska tydligt i ditt sätt att hantera formella processer i relation till högre myndigheter, personal och elever, men minst lika mycket i ditt sätt att agera i alla de snabba beslut du fattar på stående fot i informella sammanhang under en dag. Dina personliga visioner, ditt sätt att hantera dagliga rutiner, konfliktlösning, informella möten med elever, personal och besökare; alla dessa avspeglar, mer än alla skrivna avsiktsförklaringar, vad du verkligen värderar högst. Detta innebär naturligtvis inte att lagar och regler är oviktiga eller kan negligeras.

I detta kapitel finner du praktiska råd om hur du kan gå vidare, steg för steg, från auktoritärt till demokratiskt skolledarskap inom ramen för några av de formella och informella processer en skolledare har att hantera. Nyckelområdena är:

1. Ledning, ledarskap och allmän ansvarsskyldighet
2. Värdegrundsbaserad undervisning
3. Samarbete, kommunikation och delaktighet; konkurrenskraft och skolans-profilering
4. Elevdisciplin

Vi belyser hur ett demokratiskt styrelsesätt avspeglar sig inom dessa fyra nyckelområden och vi har valt ut fyra formella och fyra informella, typiska sammanhang för varje nyckelområde.

### *Formella sammanhang:*

En skola är en institution, och i många avseenden en byråkratisk sådan. Som rektor måste du känna till regler och procedurer och de effekter dessa får för människor. Så du måste organisera möten och spela din officiella roll. Detta strider inte nödvändigtvis mot din vilja att demokratisera: tvärtom, de formella situationerna erbjuder dig lika många möjligheter som de informella att sprida demokratin. Vi skall se närmare på fyra formella situationer där du kan framhäva dina värderingar och attityder:

- Din yrkesposition
- Den lokala styrelsen för skolan
- Personalmöten
- Elever

### *Informella sammanhang:*

I skolan kan rektorn aldrig kliva ut ur sin ledarroll; ditt sätt att reagera på vardagssituationer blir alltid bedömda utifrån de förväntningar och krav som är förknippade med den rollen. Vad du gör är viktigare än vad du säger. På samma sätt som ovan skall vi granska fyra *informella* sammanhang där dina attityder och värderingar kommer fram:

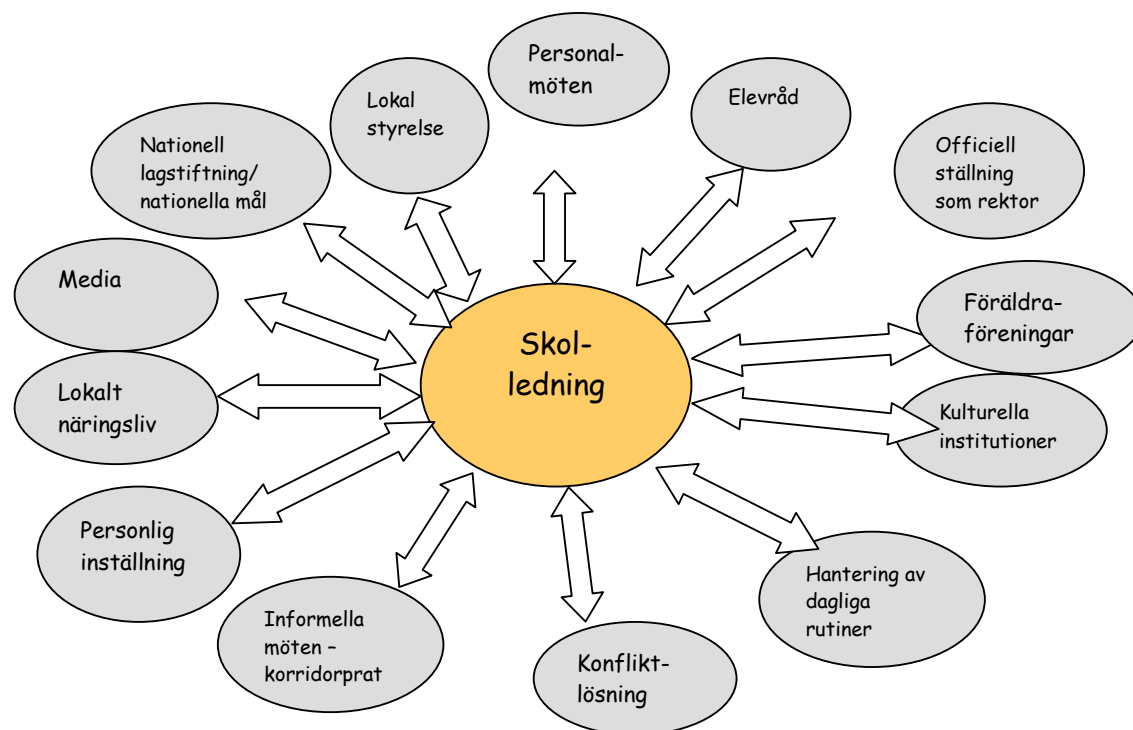
Personlig inställning

Korridorprat/socialt umgänge

Daglig drift

Konfliktlösning

Nedanstående figur antyder hur många arenor, formella och informella, som du agerar på och som du kan använda för dina syften. Fundera på det och gå sedan vidare med att begrunda hur och var du skulle kunna ta nästa steg



## Nyckelområde 1: Ledning, ledarskap och allmän ansvarsskyldighet

### Formella sammanhang

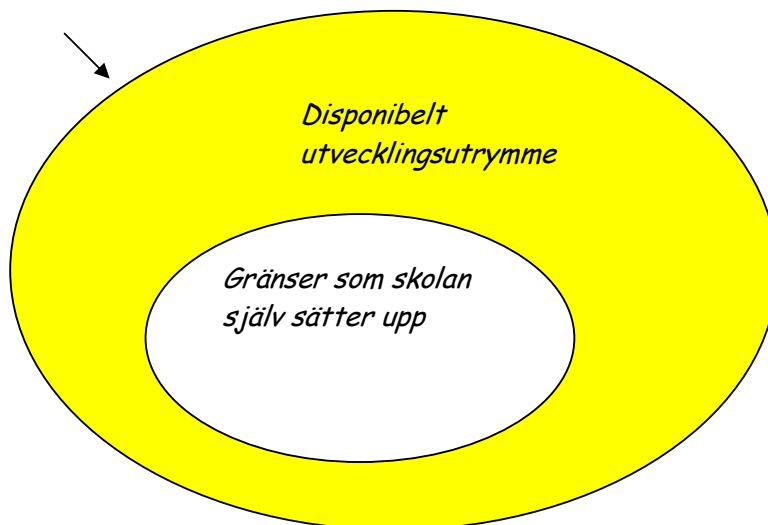
#### Din yrkesposition

Skolledaren är officiell representant för skolan. I denna egenskap är du ansvarsskyldig både uppåt och nedåt i utbildningssystemet. Du måste också hantera starka påtryckningsgrupper som föräldraorganisationer, kulturella institutioner (t ex olika religiösa samfund) och medierna. Dessa gruppers mål är ofta motstridiga. Ditt sätt att hantera dessa intressenter och vilkas intressen du prioriterar blir tydliga indikationer på hur äkta ditt demokratiska perspektiv på skolledning egentligen är.

<p><b>Steg ett:</b></p> <p>Din auktoritet och din lojalitet mot de styrande ifrågasätts inte, varken av dig eller av andra i skolan. Lagstiftningen och din formella ställning är dina främsta medel för styrningen av skolan. På lång sikt är detta inte alls tillfredsställande: Ingen utveckling sker, och din roll som ledare blir mest ceremoniell. Som ny rektor kan du tycka att det är bra att börja så, men med växande självsäkerhet kommer du antagligen att börja röra dig mot större självständighet. När allt kommer omkring är det ju ändå du som är ledaren</p>	<p><b>Pröva det här:</b></p> <p>Fokusera på ett område och granska regelverket ur demokratisk synvinkel. Fråga dig: Varför denna regel? Tillåt viss flexibilitet där du kan se att alla vinner på det.</p>	<p>Din yrkesposition</p> <p>Ledning, ledarskap och allmän ansvarsskyldighet</p>
<p><b>Steg två:</b></p> <p>Du har fått en djupare förståelse för tankarna bakom gällande regelverk, Du håller inte med om allt men tycker fortfarande att det är svårt att tänja på reglerna, eller också är du osäker på hur du skall tolka dem.</p>	<p><b>Pröva det här:</b></p> <p>Diskutera regelverket med kollegor; gå en kurs i skollagstiftning. Detta kan kanske ge dig de insikter du behöver för att säkrare kunna avgöra vad du kan påverka. (Grundläggande juridiska kunskaper är en värdefull men ofta förbisedd tillgång för rektorer.) Gör djupstudier av de officiella styrdokumentet och deklarera mer öppet dina personliga tolkningar och ståndpunkter.</p>	
<p><b>Steg tre:</b></p> <p>Du analyserar din roll som länk mellan skolmyndigheterna och intressenterna och inser att du är ansvarig inför båda. Detta skapar press och osäkerhet men öppnar också för förändringar.</p>	<p><b>Pröva det här:</b></p> <p>Fokusera på det som är bäst för intressenterna. Ta reda på vad som förväntas av dig från båda sidorna. Läs styrdokumentet och testa gränserna!</p>	

Gränserna är vidare än du tror! Gunnar Berg, Professor i pedagogik vid Uppsala Universitet har illustrerat handlingsutrymmet på följande sätt<sup>6</sup>:

*Lagliga gränser, så som de uttrycks  
i offentliga styrdokument:*



---

<sup>6</sup> Berg, Gunnar, Skolan som organisation. Uppsala: Uppsala Studies in Education No 15. Almqvist & Wiksell 1981.....



### Den lokala styrelsen för skolan

Styrsystemen för skolan varierar från land till land. För de flesta formerna av allmän utbildning är den ansvariga myndigheten en lokal skolstyrelse som representerar den politiska majoriteten. Situationen är likartad för privatskolor. Graden av lokalt eller regionalt självbestämmande varierar också från land till land men oavsett graden av själsständighet är skolledaren ansvarig inför någon form av högre myndighet

<p><b>Steg ett:</b> I dina kontakter med den lokala skolstyrelsen<sup>7</sup> tenderar du att begränsa dig till formella rapporter enligt gällande regler. Som ett led i ett hierarkiskt system måste du göra taktiska val i dina kontakter med myndigheterna. Den information du lämnar är gärna minimerad och ibland ensidig. De styrande får höra det skolledaren tror de vill höra.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Tillåt dig att nyansera informationen. Om du fortfarande känner dig osäker, försök att rikta kritiken mot faktorer utanför styrelsens kontroll. Var noga med att basera din information på fakta och att föreslå förbättringar.</p>	<p>Den lokala styrelsen för skolan</p> <p>Ledning, ledarskap och allmän ansvarsskyldighet</p>
<p><b>Steg två:</b> Du ger en ärligare bild av livet i skolan och av konsekvenserna av politiska beslut. Du ser skolstyrelsen som en partner och inte bara som en högre administrativ nivå.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> När en otidsenlig eller olämplig regel leder till ineffektivitet eller orimligheter, klargör din åsikt mycket tydligt för myndigheten i fråga och försök avsäga dig ansvaret för konsekvenserna.</p>	
<p><b>Steg tre:</b> När du har att göra med beslutsfattare hänvisar du till dina möten med intressenterna och visar din starka lojalitet med dessas önsknings och behov. Inse att du har bättre vetskap om det aktuella läget i skolan än styrelsemedlemmarna och att de kan göra ett bättre arbete om du ger dem fortlöpande och saklig information.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Bjud in styrelsen till skolan, låt dem få träffa elever och personal utan att du själv är närvarande. Bjud in elever till möten med skolstyrelsen och visa tydligt att även om du värderar båda sidornas åsikter så är din huvuduppgift att skydda dina elevers intressen. Klargör tydligt att du ser eleverna som jämbördiga parter i detta.</p>	

<sup>7</sup> Termen *skolstyrelse* används här som allmän definition på den styrande instans skolledaren i första hand är ansvarig inför.

## Personalmöten

Ett viktigt instrument för skolledningen är personalmötet. Mötet kan reduceras till ett tillfälle för information och praktisk problemlösning, men kan också bli ett medel för att förstärka gemensamma värderingar, övergripande mål och delaktighet.

<p><b>Steg ett:</b> Eftersom du ser dig som ansvarsskyldig i första hand mot högre myndigheter så är din syn på personalen i huvudsak instrumentell. Du sorterar och lämnar ut information på ett slumpmässigt sätt och med låga förväntningar på aktivt deltagande. Viktiga beslut är ditt ansvar och bara ditt. Detta kan bli en tung börda att bära men ger dig också en känsla av kontroll.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Informera oftare och mer regelbundet, åtminstone då det inte finns risk för att dina beslut kommer att kritiseras eller bedömas. När personalen får mer information kommer den att göra ett bättre arbete.</p>	<p>Personalmöten</p>	<p>Ledning, ledarskap och allmän ansvarsskyldighet</p>
<p><b>Steg två:</b> Du har gjort det till regel att dela med dig av information innan du fattar beslut. Dessutom blir personalen tillfrågad om sin åsikt i vissa frågor. Men informationen går fortfarande mestadels bara åt ena hållet och varje större beslut är fortfarande ditt eget.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Du ser till att personalen får relevant information i god tid före mötet så att de har chans att bilda sig egna uppfattningar. Lyssna mer aktivt till vad de har att säga. Förhandla och övertyga. Var beredd att kompromissa. Bygg dina argument på personlig övertygelse snarare än ställning. Kom ihåg att personalen är välutbildad och att deras sammanlagda kompetens med all sannolikhet överstiger din på många områden.</p>		
<p><b>Steg tre:</b> Tack vare systematisk och ärlig information kan personalen ta aktiv del i att upprätta dagordningen och i beslutsfattandet. Du ser till att personalmötena inte fylls med jordnära problem som kopieringsapparater eller mobiltelefoner. I stället ser du till att det ges utrymme för pedagogiskt och ideologiskt tankeutbyte. Du erbjuder också viss påfyllning från inspirationstalare och experter. Då och då inbjuds elever att komma till personalmötet för att ge sin syn på vissa frågor.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Tillsammans med personal och elever utformar du en vision för din skola. Med den visionen som grund, och i samklang med den politiska viljan och läroplanens anda fattar ni alla beslut gemensamt. Många av de beslut du förr fattade själv är nu helt delegerade till personalen.</p>		

## Elever

I de flesta nationella läroplaner hittar man avsnitt om elevernas rätt att delta i demokratiska processer i sin skola, till exempel i form av ett elevråd.<sup>8</sup> Men oavsett vad regelverket säger blir det ingen skoldemokrati om inte skolledaren stöder den. Det faktum att vissa elever är mycket unga är ingen ursäkt för att slippa tillämpa demokrati.

<p><b>Steg ett:</b> Det finns skolor som inte har något elevråd, eller där det är okänt för de flesta eleverna och där ledamöterna utses på oklara grunder</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Bjud in alla intresserade elever till ett möte. Ge dem tips om möjligheten att starta ett elevråd. Sedan är det bara att vänta och se.</p>	Elever	Ledning, ledarskap och allmän ansvarskylidighet
<p><b>Steg två:</b> Elevråd finns men är inte särskilt aktivt. Ett fåtal elever håller det i gång, men elever i allmänhet bryr sig inte om det. Ledamöterna i elevrådet får inte tillräcklig information i viktiga frågor för att kunna bilda sig en seriös uppfattning. När de tillåts yttra sig handlar det om mindre viktiga angelägenheter såsom menyn för en klassfest eller färgen på en klassrumsvägg.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Om du verkligen vill att eleverna skall bli aktiva i formella demokratiska processer måste du stödja dem. De behöver vägledning, systematisk och allsidig information, praktisk övning, resurser och en plats att mötas, viss kontorsutrustning och tid att utföra arbetet. Se också till att elever som aktivt engagerar sig i skoldemokratin får belöning för sina ansträngningar</p>		
<p><b>Steg tre:</b> Tack vare systematisk och omfattande information har alla kunnat bilda sig en uppfattning och kan delta aktivt i den demokratiska processen. Tillsammans med personal och elever utformar du en vision för skolan. På basis av den visionen och i samklang med den politiska viljan och andan i läroplanen kan ni fatta alla viktiga beslut gemensamt Det faktum att det yttersta ansvaret fortfarande är ditt avskräcker dig inte alltför mycket. Sant demokratiskt ledarskap vilar på tillit.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Alla viktiga beslut i skolan tas i en skolkonferens där elever och personal är representerade i samma antal. i skolor för yngre barn är även föräldra-representanter med. Rektorn har utslagsröst. Denna form av ledning för en skola är fortfarande ovanlig men förekommer i vissa skolor, till exempel i de nordiska länderna.</p>		

<sup>8</sup> Med *elevråd* avses en grupp elever som utgör representanter för sina kamrater. Elevrådet stöds av skolledningen.

### Ett exempel på demokratisk ledning

I den svenska staden Södertälje har alla gymnasieskolor en lokal styrelse där eleverna har majoritet. Denna styrelse beslutar om sådant som

- budget, åtminstone delar av den
- personalrekrytering
- läsårsdata och lov
- policydokument
- mål och visioner

I dessa skolor får rektorn en något annorlunda roll som verkställande chef och förhandlare som verkligen måste använda demokratiska styrmetoder!

## Informella sammanhang

### Personlig inställning

I en förändringsprocess måste man börja med sig själv. Vilka är dina drivkrafter?

<p><b>Steg ett:</b> Det är inte så viktigt med personlig reflektion. Ditt uppdrag är att genomföra något som beslutats av högre myndigheter. Huvudsaken är att vara väl insatt i regelverket. Om problem uppstår är det där du söker lösningarna. Eleverna ses som objekt för undervisning.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Fråga dig själv emellanåt: Är denna bestämmelse rimlig? Om inte, vad kan jag göra åt det? Du kanske också bör fråga dig vilka skäl du hade för att bli skolledare. Det bör vara något mer än att bara verkställa skollagstiftningen.</p>	<p>Personlig inställning</p> <p>Ledning, ledarskap och allmän ansvarsskyldighet</p>
<p><b>Steg två:</b> Du har analyserat och förstått lagstiftarnas intentioner. I huvudsak instämmer du. Du ser värdet i demokratisk ledning och det nödvändiga i att möta elevernas och deras föräldrars önskningar, men inser även riskerna och hindren. Du vill ogärna släppa loss krafter som kan visa sig okontrollerbara.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Avsätt tid för egen reflektion: Varför är det nödvändigt med demokratisk ledning? Vilka är vinsterna? Hur kan vi förverkliga detta i vår skola? Leta efter goda förebilder och lär av dem, även om du inte kan tillämpa dem fullt ut i din egen skola.</p>	
<p><b>Steg tre:</b> Du är övertygad om att demokratiska processer kan och bör tillämpas på alla nivåer i din skola. Frågan är hur du skall få alla att dela samma vision.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Tänk strategiskt: Undersök var du kan vinna några enkla segrar och identifiera målområden du kan börja med. Gör upp en plan för de kommande två åren och sätt upp personliga mål. Ha tålamod!</p>	

### Korridorprat/socialt umgänge

Få arbetsplatser är så fulla av informella möten som en skola, med ett stort antal människor på en relativt avgränsad yta. Som rektor kan du undvika många av dessa tidsödande kontakter genom att stanna på ditt kontor, eller också kan du utnyttja dem till att förstärka det demokratiska etos som du vill utveckla i din skola.

<p><b>Steg ett:</b> I en skola med många hundra elever talar inte rektorn särskilt ofta med elever utanför sin expedition och antagligen inte med medlemmar ur personalen heller. Kontakterna begränsas till artiga hälsningar och sporadiska tillrättavisningar vid dåligt uppförande.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Besök personalrum, skolmatsal och skolgård minst en gång per dag. Tala med folk och gör klassrumsbesök utan att ha ett särskilt ärende eller budskap. Det här behöver inte ta mer än tjugo minuter per dag men är en god investering.</p>	<p>Korridorprat/socialt umgänge</p>	<p>Ledning, ledarskap och allmän ansvarsskyldighet</p>
<p><b>Steg två:</b> Du utövar ledarskap genom att gå omkring. Alla vet vem du är och de flesta ansiktena i skolan är åtminstone diffust bekanta för dig. Eleverna ser dig som en person och inte bara som rektor.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Tveka inte att blanda dig i olika situationer. Inbjud dig själv till möten, t ex en klasslärares möte med föräldrarna, eller matematiklärares planeringskonferens. Om du har något specialintresse eller speciell talang, använd dem till din fördel.</p>		
<p><b>Steg tre:</b> Du är fast besluten att tillämpa ett demokratiskt ledarskap överallt där det är möjligt. Du har försäkrat dig om att tongivande medlemmar av personalen stöder dina beslut. Detta gör det lättare för de mer osäkra att våga pröva nya metoder.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Ta vara på varje tillfälle att förklara och sprida din vision. Tala, tala, tala: upprepa budskapet och uppmuntra de rätta tendenserna överallt där de dyker upp. Använd positiv feedback och belöningar för att hålla liv i de goda processerna. Lägg inte för mycket energi på den lilla förändringsnegativa minoriteten.</p>		

## Daglig drift

Administrativa rutinuppgifter fyller en stor del av en skolledares tid och kan inte försummas. Men det är alltför lätt att fastna bakom skrivbordet, då du vet att du måste utföra dessa arbetsuppgifter och att du måste göra dem rätt. Papperen ligger där framför dig och fångar lätt din uppmärksamhet och är för det mesta också lätta att åtgärda.

<p><b>Steg ett:</b> Administrativa rutiner och kontroller fyller större delen av dagen. Eftersom hela ansvaret är ditt måste du ha full kontroll att allt görs korrekt.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Delegera mycket mer av rutinuppgifterna till den administrativa personalen. De kommer förmodligen att tycka om att få ta större ansvar. Se över rutinerna; du kanske kan klara dig utan vissa av dem.</p>	Daglig drift	Ledning, ledarskap och allmän ansvarsskyldighet
<p><b>Steg två:</b> Du går igenom de dagliga rutinerna med alla berörda och ser vad mer du kan överlämna åt andra att bestämma. Om de behöver extra utbildning, ge dem det.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Se till att den administrativa personalen aldrig glömmer vilka ni finns till för och involvera dem i aktiviteter med eleverna. Kom överens om riktlinjer i stället för detaljerade instruktioner. Ge några i personalen större befogenheter så att du kan koncentrera dig på det pedagogiska ledarskapet.</p>		
<p><b>Steg tre:</b> Genom att delegera så mycket som möjligt har du sett till att du ägnar minsta möjliga tid åt papperen som hopar sig på ditt skrivbord. Du kan prioritera rätt saker: Rättsäkerhet, övergripande mål och dina elevers bästa.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Ta för givet att alla har vilja och förmåga att fatta riktiga beslut. Regelbundna utvärderingar kan i stort sett ersätta kontroller. Ditt ledarskap skall, som alltid, baseras på tillit.</p>		

## Konfliktlösning

I allt ledarskap ingår konfliktlösning som en återkommande uppgift, och skolledarskapet är inget undantag. En komplikation för skolledarna är att skolan inte bara är en arbetsplats för elever och personal utan också en allmän myndighet med rätt att utöva viss makt över medborgarna. Detta, och det faktum att så många människor tillbringar så mycket tid på en begränsad yta leder till konflikter då och då. Konfliktlösning kan ibland bli en formell fråga: en konflikt som man inte löser på ett tidigt stadium kan resultera i formella och juridiska processer som inte vållar annat än skada för alla inblandade.

Det finns också en risk att skolledaren fastnar i rollen som konfliktlösare eller utnyttjas av lärare till att hota elever med. Detta är något du måste undvika. Enkla regelbrott bör klaras upp av personalen, inte rektorn. Uppmuntra folk att reda ut meningsskiljaktigheter via dialog.

<p><b>Steg ett:</b> Som rektor bestämmer du, och inga protester hjälper, även om du efteråt inser att ditt sätt att lösa konflikten inte var helt rätt. Tyvärr tenderar konflikter som löses på detta sätt att dyka upp igen.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Lyssna till båda sidor och be dem om förslag innan du beslutar. Var inte rädd för att visa tveksamhet, och var beredd att ändra ditt domslut om nya omständigheter framkommer.</p>	Konfliktlösning	Ledning, ledarskap och allmän ansvarskylidighet
<p><b>Steg två:</b> Du engagerar andra, framför allt de inblandade parterna, i att lösa problemet. Ta tillfället i akt att framstå som ett gott exempel på ömsesidig respekt och ansvarstagande.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Upprätta rutiner, till exempel en elevkommitté för konfliktlösning. Vidta åtgärder för att förebygga konflikter, såsom att engagera elever i att skriva skolans ordningsregler.</p>		
<p><b>Steg tre:</b> Du försöker alltid identifiera och förklara de underliggande mekanismer som orsakat konflikten. Granska strukturerna: Visst dåligt uppförande kan kanske orsakas av organisatoriska eller fysiska brister som kan åtgärdas. Om samma typ av konflikt ständigt återkommer, leta efter strukturella förklaringar: hur schemat är upplagt, hur lokalerna utnyttjas eller hur resurserna är fördelade. Ta dig tid att analysera konflikten innan du agerar och, om det behövs strukturförändringar, kontakta skolstyrelsen</p> <p>Se till att alla parter respekterar varandra och om möjligt når samförstånd. Konflikter löses bäst av de inblandade. Se dig själv som medlare och sikta på konsensus. Använd din auktoritet bara som en sista utväg.</p>			

## Nyckelområde 2: Värdegrundsbaserad undervisning

Ett homogent samhälle med gemensamma värderingar tillhör det förflutna, om det någonsin har funnits. Historiskt sett har det allmänna skolväsendet alltid varit ett redskap för makthavarna för att överföra vissa värderingar till undersåtarna. Detta är fortfarande fallet, men i ett demokratiskt samhälle är de värderingar vi vill överföra till de yngre generationerna öppet fastställda och upprätthållna i demokratiska processer. Detta kapitel handlar i första hand om värden som demokrati, mänskliga rättigheter och respekt för mångfald och om hur dessa värderingar framträder i formella och informella sammanhang i en skola. I dag ägnar vi mycket uppmärksamhet åt elevernas kunskapsutveckling, men vi får inte glömma utbildningens andra viktiga roll: att främja värderingar och sociala kompetenser som är en förutsättning för fredlig samexistens i det moderna globaliserade samhället. När du väl har definierat utifrån analyserna i föregående kapitel hur långt du har kommit i att förmedla demokrati- och människorättsvärdena i din skola så finner du här några råd om hur du kan gå vidare.



THE TOILETS STINK, THE LESSONS ARE BORING, THE FOOD IS DISGUSTING, TEACHERS ARE RUDE... OH AND THAT'S A NICE TIE

© School Councils UK 2003

("Toaletterna stinker, lektionerna är tråkiga, maten är äcklig, lärarna är otrevliga ... eh, och det där var en snygg slips")



## Formella sammanhang

Din yrkesposition		Din yrkesposition	Värdegrundsbaserad undervisning
<p><b>Steg ett:</b> Du har inte ägnat så många tankar åt demokrati eller andra värderingar, eftersom inga tydliga direktiv finns i läroplanen. Ditt ansvar är att all undervisning följer gällande regelverk.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Vidga ditt perspektiv: Vad sägs om värderingar i grundlagarna, FN-konventioner och liknande? Försök också öka din medvetenhet om värderingsförskjutningarna i samhället. Det finns gott om litteratur för teoretiska studier i detta ämne.<sup>9</sup>.</p>		
<p><b>Steg två:</b> Du erkänner ditt ansvar för att överföra inte bara kunskaper och färdigheter utan också en uppsättning värderingar till dina elever. Du erkänner också dina elevers rätt att få hävda sina åsikter om vad som är rätt och fel. Det är nödvändigt att få personalen att dela denna insikt.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Vidga personalens perspektiv. Använd externa källor för fortbildning, diskussionsforum, workshops och liknande. Analysera och definiera tillsammans vilka gemensamma värderingar som är av störst vikt i det goda samhället och i din skola. Investera i studiedagar för personalen om detta! Se till att värderingarna blir synliga i alla era policydokument.</p>		
<p><b>Steg tre</b> Du har försäkrat dig om att alla processer i din skola bedrivs i enlighet med skolans etiska kod av demokrati och respekt för mångfald. Läromedel och annat undervisningsmaterial granskas med samma principer som utgångspunkt.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Ditt ansvar är att upprätthålla denna höga nivå av värdegrundsbaserad undervisning. Var ständigt på vakt mot diskriminering eller andra typer av oetiskt uppförande. Använd din yrkesposition för att tjäna som förebild, och se det som ett måste att ha en positiv framtidssyn och en stark tro på dina medmänniskor, oavsett ålder.</p>		

### Ett exempel på värdegrundsbaserad utbildning:

Ibland krävs det mod för att fokusera på värderingar och att lyfta fram svåra problem. I Yrkesskolan för skogs- och träarbete i Karlovac, Kroatien, genomfördes en studie om trafficking år 2005.

Målen för projektet var följande:

- att lära unga människor att inse och förstå problemet, dess orsaker och konsekvenser
- att utveckla kompetenser för att undvika farliga situationer

Metoder: Elevaktiva metoder för att öva aktivt medborgarskap, t ex samtal, paneldebatter, rollspel, tillverkning av affischer och tidningar, filmer och Internet,

<sup>9</sup> Se till exempel Putman, *Den ensamme bowlaren*, SNS förlag, Stockholm 2006 eller Sennett, *När karaktären krackelerar*, Atlas Förlag, Stockholm 2000

Deltagande parter: Lärare, elever, borgmästaren och stadsfullmäktige i Karlovac, lokal polis, ideella organisationer och medier.

Projektet uppmärksammades och belönades på riksnivå som exempel på god undervisning för aktivt medborgarskap (EDC) och mänskliga rättigheter.

### Den lokala styrelsen för skolan

Omfattningen av lokala riktlinjer för skolan varierar från land till land, och där sådana finns avviker de sällan på något signifikant sätt från de nationella idealen. Konfessionella skolor, där sådana finns, är undantag. Som skolledare kan du dock använda din ställning för att framhäva vikten av demokratiska värderingar i arbetet på alla nivåer i samhället, inte minst bland de maktavare som finns närmast dina elever och deras föräldrar.

<p><b>Steg ett:</b> Du gör det du är offentligt ansvarig för gentemot den lokala skolstyrelsen. Andra värderingar än dem som uttrycks i de officiella dokumenten är inte ditt bekymmer.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Beskriv för skolstyrelsen behovet av etiska riktlinjer. Kom med förslag, men var noga med att börja med små steg.</p>	Den lokala styrelsen för skolan	Värdegrundsbaserad undervisning
<p><b>Steg två.</b> Du har lyckats väcka intresse för skolans uppdrag i det föränderliga samhället. Som skolledare med nära kontakt med unga familjer och barn vet du mer än de flesta om hur värderingarna förändras, om förändringar i familjemönster och om nödvändigheten av att stärka gemensamma värderingar</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Informera den lokala skolstyrelsen om de framsteg du gjort på områden som aktiv delaktighet hos personal och elever. Du agerar som talesman inte bara för skolstyrelsen till skolan utan också för skolan inför styrelsen</p>		
<p><b>Steg tre:</b> Din relation till skolstyrelsen vilar på tillit. Du är en viktig informationskälla för beslutsfattarna. Glöm inte att du är experten och att du, genom att förse de styrande med värdefull information, kan hjälpa dem att fatta bättre beslut. Några av dina förslag har redan lett till synbara förbättringar.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Använd din ställning till att fästa maktavarnas uppmärksamhet på utsatta grupper eller andra områden där du ser att demokratiska värden och mänskliga rättigheter kan vara hotade. De goda resultat du uppvisat på det här området kan göra det lättare för myndigheten att förse dig med de extra resurser du kan behöva för att förbättra situationen för barn och unga i farozonen.</p>		

## Personalmöten

Lärare arbetar ofta ensamma, bakom stängda klassrumsdörrar, och resultatet av deras ansträngningar bedöms ofta genom elevernas studieresultat och inte just något annat. De har få tillfällen att mötas för pedagogiska och etiska diskussioner. Personalmötet borde vara ett sådant tillfälle.

<p><b>Steg ett:</b> Lärarnas uppgifter är begränsade till att undervisa och att upprätthålla ordning i klassrummet. Formella kunskaper och färdigheter kommer alltid före attityder och värderingar. Personalmötena används för att lösa tekniska och praktiska frågor,</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Ändra dagordningen: vidga perspektivet till andra frågor, såsom etiska dilemman som alla lärare ställs inför. Du kan också ge personalen någon form av hemläxa till mötet. Att läsa en artikel om ett aktuellt ämne, att beskriva en knepig situation de råkat ut för, eller att skriva ned sin personliga uppfattning om, för att ta ett exempel, hur man minskar skolket.</p>	<p>Personalmöten</p>	<p>Värdegrundsbaserad undervisning</p>
<p><b>Steg två:</b> Personalmötena används också för att höja kompetensen t ex genom input från experter: Vad händer i omvärlden som påverkar värderingarna? Du ser till att personalen är uppdaterad om vad som händer i världen särskilt i fråga om förskjutningar i värderingar och sociala mönster</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Med stabila grundkunskaper om pågående förändringar i värderingar och sociala frågor i allmänhet kan personalen fokusera på att förstå och förebygga i stället för att kontrollera och bestraffa. Du behöver inte använda personalmötena till att ordna upp enkla praktiska och administrativa problem; folk tar sitt ansvar och löser sådana utan din hjälp.</p>		
<p><b>Steg tre:</b> Eftersom rutinfrågor och regeltolkning inte längre upptar all tid kan värderingar och övergripande mål få en dominerande plats på agendan. Det är viktigt att du i din egenskap som ledare själv har ägnat tid åt reflektion och studier så att du kan vara en källa till förtroende och inspiration för din personal. Personal, elever och skolläring arbetar gemensamt med att formulera skolans etos. Denna deklaration är känd och omfattas av alla. All undervisning bedrivs i samklang med demokratiska värden och mänskliga rättigheter.</p>			

## Elever

Hur skapas en framgångsrik skola? Många undersökningar pekar på att en framgångsrik skola är en skola som alltid sätter elevernas behov och intressen i främsta rummet. I en bra skola glömmes ingen någonsin vem skolan är till för: eleven.

<p><b>Steg ett:</b> I en auktoritär skola utgör eleverna den lägsta nivån i skolans hierarki med inget inflytande i utbildningsfrågor. Deras värderingar bortser man helt ifrån.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Uppmuntra personalen att betona allmängiltiga värden och inte bara kunskaper och färdigheter i sin undervisning. Bjud in eleverna att vara med och formulera regler för skolan och att delta i andra beslut där värderingar är av stor betydelse.</p>	Elever	Värdegrundsbaserad undervisning
<p><b>Steg två:</b> I ett klassrum av i dag möts elever med olika etnisk och kulturell bakgrund, och skolan blir den minsta gemensamma nämnaren i deras liv. Därför måste vi betrakta skolan som den idealiska platsen för att implementera demokratiska värden, en plats där skilda åsikter bemöts med respekt och öppna attityder.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Vi måste göra våra elever medvetna om att skolböckerna inte nödvändigtvis representerar odiskutabla sanningar; texterna har alltid filtrerats genom en författares värdesystem.</p>		
<p><b>Steg tre:</b> Vad skall vi undervisa om? Det har blivit uppenbart att kunskaper och färdigheter inte räcker. Vi måste få in kritiskt och analytiskt tänkande som ett av målen i studieplanerna för alla ämnen. Du inser nödvändigheten av att engagera eleverna, formellt och informellt, i arbetet med skolans etiska ramverk.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Utmana normen genom att lyfta fram mångfalden. Påpeka alltid fördelarna med vidgade referensramar, och glöm inte bort de kunskaper du har i klassrummet, i dina elevers erfarenheter.</p>		

## Informella sammanhang

Vi har sagt det förr: Goda avsikter i skrivna dokument är av föga värde om skolledarna och personalen inte visar, ofta och i vardagssituationer, att de högtidliga deklarationerna verkligen talar sanning.

### Personlig inställning

<p><b>Steg ett</b> Dina personliga värderingar är oviktiga. Du sätter din tilltro till myndigheterna högre upp. Värderingar har låg prioritet, fränsett möjligen stabilitet, ordning och lydnad.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Fråga dig: vilka är mina drivkrafter? Vilken slags skola vill jag ha? Vilken sorts samhälle? Vilka värderingar vill jag föra över till mina elever? (Eller du kan helt enkelt fråga dig: Varför ville jag bli skolledare?)</p>	<p>Personlig inställning</p>	<p>Värdegrundsbaserad undervisning</p>
<p><b>Steg två:</b> Du har gjort klart för dig själv vilka värderingar du anser bör vara framträdande i undervisningen och i skolans dagliga liv. Du har även börjat sprida dina tankar till människor omkring dig.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Höj ambitionsnivån: du vill att hela skolan skall dela samma värderingar, så du satsar tid och energi på att sprida budskapet. Du drar också in elever i formella och informella samtal om demokrati, mänskliga rättigheter och respekt för alla. Uppmuntra, som alltid, goda initiativ.</p>		
<p><b>Steg tre:</b> Du uppskattar ärligt nya aspekter på livet, så som de kommer fram i beteenden och värderingar inom alla de olika sektorer i samhället som finns representerade i din skola. Ditt personliga engagemang är en inspirationskälla för elever och personal.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Låt alla få ta del av de goda exemplens makt. Lärare och andra vuxna måste vara djupt medvetna om sin betydelse som förebilder, och äldre elever om att de fyller samma uppgift för de yngre.</p>		

### Korridorprat/socialt umgänge

Att vara skolledare är i viss utsträckning ett ensamarbete liksom de flesta chefspositioner, och risken finns alltid att du fjärrar dig från anställda och elever.

<p><b>Steg ett:</b> Korridorprat är för det mesta slöseri med tid.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Fråga dig själv: Vilka sociala mönster vill jag att mina elever skall anta? Hur ser en bra modell för socialt umgänge på arbetsplatsen ut? Vilka värderingar avspeglas i mitt uppförande?</p>	Korridorprat/socialt umgänge	Värdegrundsbaserad undervisning
<p><b>Steg två:</b> Informella möten ger dig värdefull information om skolklimatet och uppförandekoderna i din skola. Du är inte rädd för att bli personlig och uppmuntrar elever och personal att dela tankar och känslor med dig.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Underlätta möjligheterna för elever och personal att mötas utanför klassrummet: gemensam cafeteria, lunchmatsal och andra rekreativområden för elever och personal skulle kunna bli ett steg mot ökad förståelse.</p>		
<p><b>Steg tre:</b> Överallt i skolan känner man den välkomnande och kravlösa vänlighet som bottnar i ett äkta intresse för medmänniskor. Du ordnar idrottsevenemang för elever och anställda, firar jubileer, ordnar idrottsmästerskap och andra tävlingar, vad som helst som ger eleverna positiva bilder av samexistens över alla sorters gränser. En positiv bieffekt kan bli att elever tenderar att bli lojalare och mer samarbetsvilliga när de har sett läraren i ett fördelaktigt ljus någonstans utanför klassrummet</p>			

## Daglig drift

En hel del av den dagliga driften är av formell karaktär. Den informella aspekten är den grad av prioritet och energi du avsätter till den delen. Men i den dagliga driften ingår också hur du besvarar frågor, hur tillgänglig du är och hur du hanterar enkla vardagsituationer.

<p><b>Steg ett:</b> Du är stolt över din perfekta bokföring. Skolstyrelsen personalen och intressenterna kan vara förvissade om att allt är i sin ordning.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Fråga dig: Är det inte mer än så här? Det är lätt att fastna i den administrativa fällan; uppgifterna när konkreta, viktiga och lätta att utföra. Att överföra värderingar är en betydligt ovissare uppgift, och det finns inget enkelt sätt att börja på och inga exakta och tillförlitliga metoder för resultatuppföljning.</p>	<p>Daglig drift</p> <p>Värdegrundsbaserad undervisning</p>
<p><b>Steg två:</b> Självfallet är det nödvändigt med korrekt förvaltning, men de administrativa rutinerna är ändå bara ramverket. Minimera tiden du ägnar åt driftsfrågor kopplade till din yrkesroll. Prioritera utbildningen och din roll som bärare av demokratiska värden.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Ha tålamod och ett långsiktigt perspektiv. Värderingar är ett område där resultaten inte visar sig omedelbart och inte är helt lätta att förutse. Utnyttja vardagsituationer för att exemplifiera värderingar: Om ett meddelande på en anslagstavla har en befallande eller negativ ton, låt upphovsmannen skriva om det. Tilläggas bör naturligtvis att dina egna direktiv till personal och elever skall vara formulerade i den rätta andan.</p>	
<p><b>Steg tre:</b> Avsätt tid i din personliga kalender för ideologiskt ledarskap: Se till att du verkligen har tid att leda, inte bara förvalta. Håll i minnet att demokratin måste återuppträffas för varje ny elevgeneration.</p>		

## Konfliktlösning

I en auktoritär skola får ofta rektorn - eller åtar sig frivilligt - rollen som domare i alla typer av konflikter. En olycklig konsekvens av detta är den distans det skapar mellan skolledaren och resten av skolan. I skolor av denna typ blir det lätt så att alla konflikter ses som hot mot systemet och inte som utgångspunkter för utveckling eller åtminstone eftertanke. Hur du ser på konflikter är en indikator på hur du ser på elever och personal.

<p><b>Steg ett:</b> Om du är osäker letar du i regelboken efter anvisningar när du skall lösa en konflikt. Det är viktigt att reda ut vems felet är...</p>	<p><i>Pröva det här:</i> Lyssna aktivt och ställ följdfrågor så du djupare förstår vad båda sidor har att anföra. När de reagerar starkt mot ett beslut, försök förstå vilka underliggande värden eller motiv som kan ha framkallat denna reaktion.</p>	Konfliktlösning	Värdegrundsbaserad undervisning
<p><b>Steg två:</b> Det är viktigt att du också respekterar syndarens integritet, inte bara den förfördelade partens. Du grundar också din bedömning på det faktum att det ofta är bådas fel när en konflikt uppstått.</p>	<p><i>Pröva det här:</i> Vissa konflikter är viktigare att lösa än andra, även om de förefaller triviala. Se upp med konflikter som kan ha sitt ursprung i diskriminering på grund av kön, etnicitet, utseende eller funktionshinder.</p>		
<p><b>Steg tre:</b> Acceptera att vissa konflikter inte har några enkla lösningar. Se konflikter som uttryck för skilda värderingar och inse att förståelse och lösningar ligger i ökad tolerans, förståelse och i kompromisser, inte i att hitta en syndabock.  Du kan också se en konflikt som en sporre för utveckling och ett tillfälle att engagera elever, föräldrar och andra inblandade som kan vara till nytta. Ditt mål är att förebygga och förhindra konflikter. Så småningom kan en hel del av den energi du lagt ned på konfliktlösning användas för bättre ändamål: Att stärka elevernas förståelse och lojalitet för varandra, skolan, och i förlängningen, för samhället.</p>			



### ***Nyckelområde 3: Samarbete, kommunikation och delaktighet; konkurrenskraft och skolans profilering***

Skolans värld beskrivs ofta som avskild från resten av samhället, från den verkliga världen, och lärare får ofta höra att de inte vet särskilt mycket om det verkliga livet eftersom de har tillbringat så stor del av sitt liv i skolan. Samma sak sägs ofta om skolledare som i själva verket driver verksamheter med lika många anställda som medelstora företag. Visst berättigande kan kritiken ändå ha. Tills för några generationer sedan betraktades skolan som en representant för högre myndigheter eller ett privilegium för de rika, och man kan fortfarande hitta skolor som präglas av exklusivitet och avståndstagande från samhället. Vad vi därför måste göra är att öppna upp våra skolor, kliva upp på scenen och spela vår roll i samhället. Vare sig vi inser det eller inte så är vi viktiga aktörer, inte åskådare, i processen med att bygga ett demokratiskt samhälle. Vilka steg kan vi då ta? I många länder uppmuntras konkurrens mellan skolorna som ett sätt att höja kvaliteten. Hur hanterar vi konkurrensen utan att förneka våra kärnvärden? Är jämlikheten i fara när konkurrensen ökar?

## Formella sammanhang

Din yrkesposition		Din yrkesposition	Samarbete, kommunikation och delaktighet; konkurrenskraft och skolans profilering
<p><b>Steg ett:</b> Det viktigaste för dig är skolans rykte. Du ser till att all utgående information är kontrollerad, positiv och okontroversiell. Den bästa ambassadören för skolan är du själv.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Fråga dig: Vad bör ett gott rykte grunda sig på? Hur kan vi få stabilitet när så mycket förändrats så snabbt?</p>		
<p><b>Steg två:</b> Du har gjort en djupare analys av målen för en bra skola, så som de beskrivs i officiella styrdokument. Du inser att god undervisning inte räcker för att skapa den bästa skolan. Ditt uppdrag är mer omfattande än så: en skola som är det sociala och kulturella kittet i ett modernt, mångkulturellt samhälle.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Växla från det nationella/teoretiska perspektivet till det lokala/praktiska: Vilken sorts skola är den bästa för det här närsamhället? Engagera personal och elever i analysen. Bjud in de lokala medierna så snart något av allmänt intresse händer i skolan. Se dessutom till att skolan har en lockande och uppdaterad hemsida.</p>		
<p><b>Steg tre:</b> Det viktigaste för dig är att skolan erbjuder bästa tänkbara inlärningsmiljö för sina elever. Din skola spelar också en aktiv roll i lokalsamhället. Som skolans rektor är du en viktig person i samhället, och på platser där det är möjligt för föräldrar att välja skola för sina barn har din skola en mer stabil ställning i förhållande till konkurrenterna och är inte lika känslig för kortlivade trender.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Använd din ställning till att skydda utsatta gruppers intressen och att engagera människor och organisationer utanför skolan i dialoger om kärnvärden och aktivt medborgarskap.</p>		

## Den lokala styrelsen för skolan

Skolstyrelsen är din uppdragsgivare, och det är din uppgift att förverkliga deras visioner. Vi utgår här från att deras avsikter och dina drar åt samma håll.

<p><b>Steg ett:</b> I dina kontakter med skolstyrelsen betonar du den bild skolan visar utåt, såsom gynnsam statistik om elevernas studieresultat eller effektiv hushållning med de ekonomiska resurserna.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Ta fram andra aspekter i ljuset. Du kan förslagsvis presentera ett eller två lovande försök till samarbete med lokala organisationer eller med föräldrar och även antyda något om problem som måste lösas.</p>	<p>Den lokala styrelsen för skolan</p>	<p>Samarbete, kommunikation och delaktighet; konkurrenskraft och skolans profilering</p>
<p><b>Steg två:</b> I en skola bekostad av allmänna medel har skolstyrelsen säkert ett vidare perspektiv än bara studief framgångar. Detta är en bra utgångspunkt för att sätta nya mål för skolan och dess plats i samhället. Du förmedlar dina ambitioner till skolstyrelsen.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Var proaktiv: Håll dig underrättad om formella procedurer och datum för skolstyrelsens möten. Deras tidshorisont är ofta lång och tenderar att följa de politiska mandatperioderna. Förse styrelseledamöterna med väl utarbetade planer för samarbets- och skolutvecklingsprojekt och var beredd att kompromissa.</p>		
<p><b>Steg tre:</b> Skolstyrelsen ser dig som den mest pålitliga källan till kunskap om den lokala skolledningen. De beslut som fattas på den politiska nivån går i linje med dina långsiktiga planer för din skola och ger dig det utrymme du behöver för att handskas med konkurrens och snabba förändringar</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Hela samhället tjänar på en framgångsrik skola. Använd din ställning för att skaffa de resurser du behöver för att göra skolan ännu bättre. Framhåll de synergieffekter du kan vinna på att samarbeta med andra förvaltningar i din kommun, t ex socialtjänsten och landstinget. Låt ortens ideella organisationer använda skolans lokaler för sina möten när skolan annars står tom.</p>		

## Personalmöten

Allt eftersom samhället förändras så förändras skolan och det gör också lärarrollen. Många föräldrar har sina rötter någon annanstans, inom eller utanför landet, och skolan fungerar som det viktigaste sociala nätverket. Detta försvårar en tydlig gränsdragning mellan skolans och andra samhällsinstitutioners ansvar. Din uppgift som skolledare blir att öppna personalens ögon för dessa förändringar och att visa vägen mot en ny uppfattning om vad som är den bästa skolan för just din målgrupp

<p><b>Steg ett:</b> Lärarnas uppdrag begränsas till undervisning. Man hör ofta lärare säga: "Jag är lärare och ingenting annat" eller "det här är en skola och ingenting annat". Och du håller med.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Var öppen för förslag från lärare som vill dra in omvärlden i sin undervisning. Kungör klart och tydligt för dem och deras skeptiska kollegor att de är på rätt spår.</p>	<p>Personalmöten</p>	<p>Samarbete, kommunikation och delaktighet; konkurrenskraft och skolans profilering</p>
<p><b>Steg två:</b> Personalen måste göras medveten om den vidgade roll skolan har fått i det moderna mångfaldssamhället. De bör se skolan som en viktig enande faktor och sig själva som viktiga förebilder för unga människor. Använd personalmötena för att stärka denna nya roll för skolan och lärarna.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Engagera experter för föreläsningar och dialoger på personalmöten och studiedagar. Involvera personal och elever i att skapa kontakter med samhället. Hyr in konsulter för utvärdering som avstamp för utveckling. Uppmuntra personalen att använda sina personliga nätverk för att etablera samarbete med skolan på kort och lång sikt.</p>		
<p><b>Steg tre:</b> Din skola är en förebild för hela landet. Din öppna inställning tilldrar sig många uppmärksamhet. Personal och elever är stolta över sin skola och förmedlar samma sorts positiva budskap till besökare. På personalmötena används tiden ofta till att analysera och förstärka skolans image. Du låter personal och elever representera skolan i officiella sammanhang eftersom de ofta är de bästa ambassadörerna. Bjud in gamla elever till skolan som goda förebilder för de yngre eleverna</p>			

## Elever

Den nu rådande omfattningen av migration och den därmed följande sociala oron i Europa innebär att skolorna måste klara av en ökande omsättning av elever. Elever är således en flyktig grupp, särskilt i urbana områden. Dessutom är det så i vissa kommuner att föräldrarna, om de inte är nöjda med skolan, kan flytta sitt barn till en annan. I ett sådant klimat ligger det nära till hands att följa den enkla vägen och försöka gissa sig till vad som är populärt och anpassa sig till det för att få och behålla elever. En annan reaktion, särskilt mot social oro, är att hålla fast vid gamla och väl beprövade koncept. Så hur skall vi kunna förena den gamla goda akademiska traditionen med överförandet av kulturella och etiska värderingar i tuff konkurrens?

<p><b>Steg ett:</b> Det är viktigt för skolan att eleverna uppvisar goda studieresultat, så eleverna tillbringar hela dagarna på lektioner. Andra aktiviteter är ovanliga eftersom de tar tid från lärandet. Föräldrar informeras om sina skyldigheter.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Goda studieresultat har högsta prioritet, men man får också lära sig annat i skolan. Syftet med elevdelaktighet är fortfarande bara ett: Att få bättre studieresultat än konkurrerande skolor. Elevrådet, om det finns något, får bara ha möten efter skoltid eller på raster.</p>	<p>Elever Samarbete, kommunikation och delaktighet; konkurrenskraft och skolans profilering</p>
<p><b>Steg två:</b> För att inläringen skall bli effektivare måste eleverna känna stöd och tillit från de vuxna. Därför frågar du dem vad de förväntar sig av skolan och låter dem regelbundet utvärdera undervisningen. När det gäller yngre elever frågar du även föräldrarna.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Ge elevrådet plats och tid i schemat. Bjud in föräldrar till möten så att du får veta vad de har för förväntningar på skolan. Engagera elever och andra intressenter i sociala aktiviteter och skapa traditioner som bygger upp en gemensam anda i skolan. Kontakta lokala företag för att skapa en tydligare koppling mellan skolämnen och det lokala näringslivet. Föräldrar kan vara till stor hjälp här. Låt elever besöka arbetsplatser, och bjud in företrädare för näringslivet att gästföreläsa i skolan.</p>	
<p><b>Steg tre:</b> Se <i>personalmöten</i> ovan</p>		

### Elevråd: Ett exempel

Ett elevråd kan vara ett ganska enkelt arrangemang, med ett antal representanter för eleverna som träffas regelbundet, kanske med en ordförande och en sekreterare som enda ledande befattningar. Men det kan också organiseras mycket mer utarbetat, som i Illyés Gyula gymnasieskola i Budaörs, Ungern:

**Senaten** har två representanter från varje klass och leds av vice ordföranden.

**Kabinettet**, som leds av ordföranden, har den verkställande makten. Ordförande och vice ordförande väljs av elevrådet. Deras mandat kommer från senaten.

*Domstolen* har en ledamot från varje klass. Domstolen fungerar som medlare i konflikter mellan elever och mellan elever och lärare. Målet för domstolen är att åstadkomma konsensus mellan parterna i konflikten

Medlemmarna i elevrådet får särskild utbildning för sitt uppdrag av skolledningen. Ett av resultaten hittills i Illyés Gyula -gymnasiet är en större ömsesidig respekt mellan lärare och elever. Dessutom har man märkt tendenser till att lärarna ser eleverna mer som jämbördiga parter.

## Informella sammanhang

### Personlig inställning

<p><b>Steg ett:</b> Du får din största tillfredsställelse av höga siffror i statistiska rapporter. Konkurrensen är för dig en inspirerande utmaning. Resurssvaga elever ses som ett hot.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Fråga dig själv: Vi gör saker rätt, men gör vi rätt saker? Är vi kanske lite för begränsade till skolans värld? Har vi missat något viktigt? Och vad händer om vi får sämre siffror</p>	<p>Personlig inställning</p>	
<p><b>Steg två:</b> Du vill utvidga skolans kontakter med omvärlden och basen för elevrekrytering. Du inser att unga människor behöver andra kvalifikationer än bara höga betyg för att lyckas i livet och du ser det som ditt ansvar att förse den med några av dessa färdigheter i skolan.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Använd ditt personliga nätverk till att börja med och bjud in ideella föreningar till skolan: Rädda Barnen, miljögrupper, den lokala schackklubben eller annat du känner till som kan liva upp skoldagen eller inspirera en och annan elev till en ny och berikande aktivitet. Unga människor har ofta ett stort mått av idealism, som vi alltför ofta inte tar tillvara. Om du blir kritiserad, öppna upp för dialog. Gå inte i försvar.</p>		<p>Samarbete, kommunikation och delaktighet; konkurrenskraft och skolans profilering</p>
<p><b>Steg tre:</b> Du ser dig själv som en coach, alltid uppmuntrande när du ser förbättringar. Till och med små och till synes obetydliga steg i rätt riktning noteras och premieras. Du gläds fortfarande åt de goda resultaten men hänför en del av dessa till den öppna och samarbetspräglade andan bland elever och personal. Din starka ställning gör det lättare för sig att vara generös och dela med dig av goda arbetssätt till andra skolor.  Du är stolt över din skola och över det ni alla har åstadkommit tillsammans. Det står klart för alla att ditt ständiga prat om "demokrati" och "ansvar" är äkta.  Avsätt betydande tid varje dag för att vistas utanför ditt kontor. Ta vara på varje illfälle att stärka personalens och elevernas moral.</p>			

<b>Korridorprat/dagligt umgänge</b>	
<p><b>Steg ett:</b> Viktiga frågor måste avhandlas i formella möten. Det som sägs vid tillfälliga sammanträffanden kan man inte ta ned i beräkningen. Dessutom är det inte bra för skolan om kritiska kommentarer eller prat om problem hörs i korridorerna.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Underskatta inte det som sägs till dig i informella sammanhang. Det folk säger till sin chef är sällan helt spontant; de har troligtvis tänkt igenom saken tidigare. Var därför inte för snabb med att besvara viktiga frågor i förbifarten. Lyssna, visa intresse och tacksamhet, men ta tid på dig</p>
<p><b>Steg två:</b> Se dig omkring: Hur kommunicerar människorna? Om du till exempel inte vill att eleverna skall ta med sina väskor in i biblioteket kan du upplysa dem på två sätt: "Det är förbjudet att ta väskor med in i biblioteket" eller, bredvid en hylla utanför: "Var snäll och lämna väskan här." Hur gör elever och personal när de tar emot besökare? Vilka blir deras första intryck?</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Var alltid en god förebild för öppenhet och artighet. Se till att meddelandena på anslagstavlor och i klassrum formuleras i positiva ordalag. Att förebygga är alltid bättre än att bota, och om besökarna möts av en svärm av skyltar som talar om för personal och elever vad de inte får göra kan de få uppfattningen att det som inte är uttryckligen förbjudet är tillåtet. Detta är inget bra sätt att fostra självständiga, ansvarskännande samhällsmedlemmar.</p>
<p><b>Steg tre:</b> Se <i>Personlig inställning</i> ovan</p>	

Korridorprat/dagligt umgänge  
Samarbete, kommunikation och delaktighet; konkurrenskraft och skolans



Daglig drift	
<p><b>Steg ett:</b> Du gör så mycket som möjligt själv. Det är den bästa garantin för att den dagliga driften sköts på rätt sätt. Det innebär också att du inte behöver blanda in lärarna i praktiska frågor. De kan koncentrera sig på undervisningen. Den allmänna inställningen bland all personal är att hålla sig till sitt eget område och inte lägga sig i vad andra gör. Du har skrivit detaljerade befattningsbeskrivningar för alla personalkategorier</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Släpp taget om några av de mer okvalificerade arbetsuppgifterna. Gå igenom alla rutiner med berörd personal. Tillsammans kan ni säkert hitta bättre rutiner så att alla får ökad tid för mer inspirerande arbetsuppgifter. Ge lärarna större inblick i skolans administration. Kanske kan de komma på några bra idéer för ökad effektivitet eller åtminstone inte ställa orimliga krav. Sök digitala lösningar för administrativa rutiner. I många länder har till exempel flertalet föräldrar tillgång till Internet, så att många rutinrapporter till föräldrarna kan levereras mer effektivt.</p>
<p><b>Steg två:</b> Du skapar utrymme i schemat för schemabrytande aktiviteter och för lärare som vill pröva nya samarbetsformer. Den icke undervisande personalen uppmuntras att ta del av pedagogiska aktiviteter.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Ju mer folk blir engagerade i övergripande frågor, desto större ansvar tar de. Behovet av kontroll minskar.</p>
<p><b>Steg tre:</b> Skolan delar villigt med sig av sitt kunnande till andra skolor och professionella. Du bjuder in medierna till skolan, också när du har problem. Det visar självförtroende och mod. Du jämför din skola med andra organisationer; en skola är inte så speciell som du kanske tror, och det är inte heller skolans ledarskap. Ha ett öppet sinne när du söker efter goda förebilder i arbetet!</p>	

## Konfliktlösning

Konfliktlösning har behandlats ganska grundligt inom de andra nyckelområdena, dit denna fråga är mer naturligt kopplad. Låt oss bara tillägga några få kommentarer här om konfliktlösning som en informell aspekt på Nyckelområde 3

Det är inte alltid så klokt att dölja konflikter, men det gäller att hitta en balans här. Om konflikten kan tänkas oroa många, eller att spridas utanför skolan så kan det vara klokt att vara den som står för förstahandsinformationen, och inte vänta med att reagera tills skadan är skedd. Öppenhet kan således vara en bra form av självförsvar. Det är alltid bättre för dig och skolan om den första version som allmänheten får är din egen.

I ett öppet klimat är det mindre risk för att små konflikter eskalerar. Ömsesidig respekt och förståelse är grundläggande i all konfliktlösning, inte personlig prestige och vedergällning.

Konfliktlösning

Samarbete,  
delaktighet  
kommunikation  
och

*(Om du inte kan vinna över mobbarna, hämta hjälp!  
– Gör skillnad – tala med ditt elevråd)*

## Nyckelområde 4: Elevdisciplin

När så många människor arbetar tillsammans på ett ställe, som vi gör i skolan, då är det nödvändigt med disciplin. Frågan här är: vilka krafter skall vi använda för att upprätthålla disciplin och ordning? Vad får elever att följa givna regler, eller att bryta mot dem?

Disciplinproblem är välbekanta för alla som har varit i en skola och de är inte så lätta att lösa. Orsakerna till disciplinproblemen varierar. Här kommer några:

- Stora elevgrupper med få vuxna inom synhåll
- De ämnen som studeras väcker inte elevernas motivation. De förstår inte heller nyttan av att studera vissa av ämnena.
- Okänslig inställning från skolan till elevernas intressen och värderingar
- Undervisningsmetoderna är inte anpassade till elevernas olika inlärningsstilar. Ofta finns källan till problemet utanför skolan:
- Alienation på grund av social situation, etnicitet eller någon form av funktionshinder
- Och, naturligtvis, mänskliga svagheter som är precis lika vanliga bland elever som bland vuxna: lättja, slarv, brist på empati och många fler

Lägg därtill den omständigheten att elever genomgår ytterst viktiga och många gånger svåra faser i sin personliga utveckling under sina skolår, så inser du nog att skolorna gör ett fantastiskt arbete varje dag, överallt. Ditt sätt att se på disciplin beror alltså till stor del på hur du ser på unga människor. Utgör de potentiella riskfaktorer som måste hållas under sträng kontroll eller är de vanliga människor precis som vi, bara yngre och mer oerfarna?

Som vuxna måste vi följa samhällets lagar och regler. Samma sak gäller naturligtvis i skolan. Regler måste finnas. Men, liksom i samhället i övrigt bör reglerna i en skola skapas i demokratiska processer av dem som berörs av dem. Målet är att göra elevdisciplin till något man antagit, inte påtvingats.

## Formella sammanhang

Din yrkesposition		Din yrkesposition	Elevidisciplin
<p><b>Steg ett:</b> Du tror starkt på regler och auktoritet som medel för att upprätthålla ordning. Regler ger stabilitet eftersom elever då alltid vet hur de skall uppföra sig. De förenklar också den sociala samvaron i skolan och besparar lärarna många tidsödande diskussioner. Rektorn har alltid rätt i kraft av sin position som högsta auktoritet.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Fråga dig: Finns det strukturella orsaker som kan rättas till? Kan vi till exempel ändra i schemat så att lärarna kan tillbringa mer tid med eleverna? Eller se till att det finns klockor överallt så att eleverna kan komma till lektionerna i tid? Det kan finnas lätta sätt att öka organisationens effektivitet och minska den tid som måste läggas på disciplinfrågor.</p>		
<p><b>Steg två:</b> Som rektor tolkar du reglerna och sanktionsnivåerna, men du är beredd att lyssna på eleverna innan du fattar beslut och är även mer öppen för elevernas behov och intressen. Det kan finnas förmildrande omständigheter; så kan exempelvis en del disciplinproblem ha sin grund i kulturella skillnader.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Uppmuntra lärarna att fokusera mer på elevernas motivation än sin egen auktoritet, och låt eleverna vara med och sätta upp reglerna. Be om råd i hur du skall hantera kulturella skillnader. Elever vill, precis som alla andra, få utföra sitt arbete i lugn och ro, inte kaos. I stället för att tala i termer av regler och straff, använd begrepp som ansvar och rättigheter.</p>		
<p><b>Steg tre:</b> Alla är engagerade i en ständig strävan att upprätthålla disciplin och ordning. Skillnaden är nu att uppförandekoden är bekant för alla och internaliserad av de flesta. Ömsesidig respekt och gemensamma intressen utgör riktlinjer för skolans eget regelverk. Samarbete är viktigare än auktoritet och reglerna ses över regelbundet av elever, personal och skolläring. Auktoritet är något du förtjänar och inget som följer automatiskt av din ställning. Men du är också medveten om att det alltid, precis som i omvärlden, kommer att finnas några få som inte så lätt anpassar sig till gällande regler eller är oförmögna att inordna sig om det inte finns regler och risk för sanktioner.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> När du måste använda dig av sanktioner, var tydlig men måttlig. Var noga med att kritisera gärningen, inte personen. Uppmuntra gott uppförande genom att utöka friheten för dem som uppvisar gott ansvarstagande och moget uppförande. Kom ihåg att alltid föregå med gott exempel som vuxen inför unga och formbara individer och att du har ett ansvar att integrera dessa unga medborgare i samhället, inte stöta ut dem.</p>		

## Den lokala styrelsen för skolan

I normala fall bör inte en skolstyrelse lägga sig i den dagliga driften av skolan, så disciplin är inget du går in på när du möter styrelsen. Disciplin ses som en av skolans inre angelägenheter.

<p><b>Steg ett:</b> Som rektor för skolan är du ansvarig för att upprätthålla ordning och disciplin. Detta kan vara en riktigt tung börda för en skolledare.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Peka ut faktorer i samhället som skulle kunna dämpas av vissa förändringar i den lokala skolpolitiken. Väck frågan: Hur kan skolstyrelsen och andra lokala politiker kompensera för segregation och andra sociala orättvisor?</p>	Den lokala styrelsen för skolan	Elevdisciplin
<p><b>Steg två:</b> Du inser att disciplin är en större fråga än bara en inre angelägenhet för skolan. Förändringar i samhället ger som alltid omedelbara effekter på livet i skolan</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Använd din ställning och expertis till att övertyga de styrande om nödvändiga justeringar av resursfördelningen. Ge en nyanserad bild för att neutralisera populistiska krav på lag och ordning utan att förringa äkta oro.</p>		
<p><b>Steg tre:</b> Skolstyrelsen har fått en sann bild av hur gott elevuppförande skapas och upprätthålls. Din skola ses som ett bra exempel på hur man lyckats införa god disciplin.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Förmå skolstyrelsen att inse att ett gott medborgarskap börjar i skolan och att resurser som satsas här är en god investering för samhället</p>		

## Personalmöten

Som rektor måste du alltid komma ihåg att elevdisciplin är av yttersta vikt för lärarna. Lärarna är ju de första att möta oregelligt uppträdande och ofta ensamma bland relativt stora grupper elever. Vad kan vi då göra för att ge lärarna de bästa förutsättningarna och verktygen för att skapa en bra arbetsmiljö för eleverna och sig själva i klassrummet?

<p><b>Steg ett:</b> Läraren har auktoriteten i klassrummet. I relation till eleverna stöder du alltid läraren i disciplinärenden. Icke desto mindre ser du nog disciplinproblem som en personlig svaghet hos läraren eller brist på karaktär hos eleven.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Diskutera disciplin på ett generellt plan. Var noga med att inte klandra enskilda individer. Ta reda på vad personalen ser som de svåraste hindren för att upprätthålla ordning. Uppmuntra öppenhet; det som upplevs som djupt personligt kan ofta visa sig vara en erfarenhet delad av alla eller nästan alla. Sätt upp gemensamma regler och försök att nå samförstånd åtminstone på en mycket grundläggande nivå och betona starkt att alla måste vara lojala mot det ni beslutat gemensamt.</p>	personalmöten	Elevdisciplin
<p><b>Steg två:</b> Du har genomfört vissa organisatoriska förbättringar. Den allmänna åsikten är ändå fortfarande att det är eleverna som måste ändra sig, inte skolan. Många lärare ser disciplinproblemen som personliga och professionella tillkortakommanden.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Ta in experter som kan ge personalen bättre kunskap om de värderingsförskjutningar som pågår i samhället och om etniska och kulturella skillnader. Försök också se situationen ur elevens synvinkel: vilka mekanismer i vår skola lockar fram detta oönskade beteende? Vad kan vi förändra?</p>		
<p><b>Steg tre</b> Disciplinproblemen diskuteras i ett större sammanhang och ses inte som misslyckanden hos personalen och skolledningen. Det krävs en djupare förståelse av det moderna samhället och dess effekt på barnen.  God ordning när lika viktig för alla. Ordningsreglerna skrivs och revideras i samförstånd mellan personal, skolledning och elever. Eleverna görs medvetna om sina rättigheter men också om sina skyldigheter.</p>			



THE NEXT ITEM ON THE AGENDA IS ABOUT MEETINGS BEING TOO LONG. ARE THERE ANY VIEWS ON THIS?

© School councils UK

(Nästa punkt på dagordningen handlar om att mötena är för långa. Finns det några synpunkter på det?)

## Elever

I en auktoritär skola är disciplin ett mål i sig själv. Lydnad är en dygd. I en demokratisk skola är det tvärtom eleverna som tar ansvar för sina rättigheter och skyldigheter - och således tar ansvar för det egna uppförandet och disciplinen.

<p><b>Steg ett:</b> Elever skall följa reglerna och förväntas inte ifrågasätta dem.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Låt eleverna få uttrycka sina åsikter. Om invändningarna är starka och enhälliga kan du kanske tillåta en och annan avvikelse från en regel som är klart olämplig. Anpassa sedan reglerna till gällande praxis.</p>	Elever	Elevdisciplin
<p><b>Steg två:</b> När elevernas reaktioner mot en bestämmelse är starka, ta det som en indikation på att det behövs vissa förändringar</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Ta med eleverna i planeringen. Ge elevrådet en viktig roll när ordningsregler för skolan skall skrivas. Vår erfarenhet är att eleverna är de verkliga experterna på hur reglerna bör se ut för att vara realistiska och lätta att följa. De vill ha lugn och ro precis som vi</p>		
<p><b>Steg tre:</b> Elever deltar inte bara i policydiskussioner utan också i att omsätta reglerna i praktiken. Äldre elever kan få uppdrag som faddrar för yngre. Se även <i>Personalmöten, Steg 3, ovan.</i></p>			

## Informella sammanhang

Personlig inställning		Personlig inställning	Elevidisciplin
<p><b>Steg ett:</b> Du är av den uppfattningen att man inte kan lita på att barn/ungdomar kan skilja på rätt och fel. De måste lära sig att lyda.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Fråga dig själv: Vad är det som säger att rektorn alltid har tolkningsföreträde? Diskutera regeltolkning med eleverna. Delge även personalen dina tankar.</p>		
<p><b>Steg två:</b> Du har insett att det kan finnas andra förklaringar till brist på disciplin än dålig karaktär: Du hade kunnat undvika vissa av dina disciplinproblem om du hade varit något mer flexibel.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Ge de äldre eleverna större rättigheter inom ett specifikt område och se hur de reagerar. Var tydlig med vilken grad av ansvarstagande du förväntar dig av dem. Du kan till exempel ge eleverna fritt tillträde till datorsalen under en försöksperiod, förutsatt att de handskas varsamt med utrustningen. Förklara sambandet för eleverna. Ju mer ansvar de visar sig kunna ta, desto större rättigheter kan de få.</p>		
<p><b>Steg tre:</b> Du litar på dina elever på samma sätt som på din personal. Regler behövs som ett ramverk, men för det mesta behöver du inte använda dem som huvudargument mot dåligt uppförande. Individuellt ansvarstagande är viktigare än lydnad. För att kunna känna ett individuellt ansvar måste du ha självrespekt. Att stärka elevernas självrespekt är en fantastisk utmaning för skolan: Utan självrespekt kan du inte respektera andra. Ett coachande ledarskap är en användbar metod här, både för lärare och för skolledare.</p>			



## Korridorprat/socialt umgänge

<p><b>Steg ett:</b> Ditt huvudsakliga syfte med att gå runt i skolan är att kontrollera att god ordning råder. Det är också viktigt för dig att ingjuta respekt för rektorn hos elever och personal.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Fråga dig själv: Uppför sig eleverna annorlunda när det inte är någon vuxen i närheten? Om de gör det, vad beror det på?</p>	<p>Korridorprat/socialt umgänge</p> <p>Elevdisciplin</p>
<p><b>Steg två:</b> De vuxna i skolan föregår alltid med goda exempel. De är punktliga, artiga och väl förberedda inför varje aktivitet. Självklart förväntar du dig att eleverna är likadana.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> När du ser dåligt uppförande, passa på att ingripa på ett positivt sätt: Visa personligt intresse; försök att inte döma det första du gör. Begränsa dig inte heller till att ilägga dig i bara vid olämpligt uppförande. Om du har utvecklat vänskapliga relationer med eleverna har du en betydligt gynnsammare utgångspunkt för att kunna tillrättavisa elever i en konstruktiv och positiv riktning.</p>	
<p><b>Steg tre:</b> Elever och personal interagerar på ett avspänt men respektfullt sätt och eleverna känner att deras lärare är stödjande och uppriktigt intresserade av deras välbefinnande och personliga utveckling. Eleverna uppför sig ordentligt även när det inte finns någon vuxen som kontrollerar dem, och du ser mycket litet av mobbning och vandalisering. Elever och personal är lojala mot sin skola.</p>		

## Daglig drift/ Konfliktlösning

<p><b>Steg ett:</b> Svar på de flesta frågor finns i styrdokumentet. Rektorn anser sig vara expert på lagstiftning</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Fråga dig själv: Varför är detta så viktigt för mig? Dåligt uppförande kostar tid och pengar. Kan det finnas andra incitament för gott uppförande än regler? Hur kan vi få bukt med inställningen (en inställning som man fortfarande ofta möter) att våld eller tvång är en lämplig reaktion i en konflikt?</p>	Konfliktlösning	Daglig drift		
<p><b>Steg två:</b> Du har börjat genom att ge personalen större frihet att arbeta självständigt. Du har kraftigt dragit ned på den dagliga kontrollen så att du kan tillbringa mer tid med elever och personal.</p>	<p><b>Pröva det här:</b> Vädja till de goda sidorna i mänskligt beteende i stället för att lägga all kraft på att trycka ned de dåliga. Betona allas ansvar för stämningen i skolan, till exempel genom att ställa frågor som: skulle du vilja ha dig själv som kollega/klasskamrat? Underlätta och uppmuntra teamwork bland lärarna, till exempel genom att tilldela en grupp lärare ett större antal elever i stället för att på traditionellt sätt tilldela varje lärare ett bestämt antal elever i en klass eller årskurs. Var öppen om de skador som orsakas av våld. Framhåll ständigt fördelarna med att lösa konflikter med fredliga metoder och principer.</p>				
<p><b>Steg tre:</b> Din skola är en dynamisk plats och du har inte alltid full kontroll över vad som händer vilket oroar dig ibland. De flesta fall av olydnad tas om hand utan att du ens vet om dem. Du förundras ofta över alla de goda idéer som kommer från personal och elever och du känner att du är en i laget.  Visa tillit! När du ger personalen större frihet måste du också vara generös när de begår misstag. Se konflikter mellan kollegor som uttryck för olika åsikter och inta nödvändigtvis som rätt eller fel. Visa alltid en positiv attityd till förslag och kritik och låt elever och personal regelbundet utvärdera hur du sköter skolan.</p>					

## 7. Vanliga frågor om demokratisk ledning av skolan

Medierna matar oss dagligen med bilder av problem i våra skolor: oordning, vandalisering, skolk och mobbning, för att nämna några. Många nationella myndigheter är djupt oroade över statistiken i de senaste PISA-rapporterna om studieresultat<sup>10</sup>, och universitetet klagar över att alltför många studenter saknar tillräckliga förkunskaper för högre studier. Fler och strängare regler, uteslutning av störande element från skolorna; dessa och andrarepressiva åtgärder utgör standardsvar från såväl insändare från gräsrotterna som i dekret från ministerierna

I en sådan situation kan man fråga sig om det är så klokt egentligen att ge eleverna mer makt, när de så tydligt visar att de inte kan ta ansvar för så enkla saker som att göra det läraren säger åt dem att göra i klassrummet. Vi är emellertid säkra på att det är mer demokrati vi behöver, inte mindre. Behandla elever med respekt, och det är mer troligt att du själv blir respekterad. Äkta auktoritet måste vinnas från dem du är satt att styra, den följer inte automatiskt med din ställning. Men vi tror framför allt på respekt för individen, jämlikhet för alla och rätten att göra sin röst hörd. Skolan är inget undantag. Vi är också övertygade om att om vi vill att demokratin skall förbli sund och livskraftig i våra samhällen så måste unga människor få möjlighet att praktisera den och se vinsterna med den under åren i skolan.

Med tanke på våra aktuella problem med social oro och ekonomiska och demografiska omstruktureringar är det naturligt att oroa sig. I detta kapitel försöker vi att besvara eller åtminstone kommentera några vanliga frågor om demokratiskt ledarskap.

### Vad händer med ...

#### Ordningen?

Elevdemokrati betyder inte att det inte skall finnas regler. En skola skiljer sig inte från resten av samhället i det avseendet. Vår personliga erfarenhet är att elever, oavsett ålder, har samma inställning till lag och ordning som vuxna: Regler är nödvändiga! Men det är lättare att förstå och följa regler när du har varit personligen delaktig i att skapa dem. Att låta eleverna vara med och sätta upp regler för skolan är en av de lättaste och säkraste startpunkterna på vägen mot demokratisk ledning av skolan.

#### Resultaten?

Många lärare och skolledare oroar sig för att elevernas ökade delaktighet kan få dem att bli mindre fokuserade på studieresultaten. Lärarna har den nödvändiga överblicken över hur och om vad man skall undervisa. Visst, lärarna må vara experter på undervisning, men lärande är personligt och ingen vet bättre än de individuella eleverna vad som är den bästa inlärningsmetoden för just dem. Ett sätt att behandla elever respektfullt är att fokusera på inläring, inte på undervisning. Modern pedagogisk forskning visar också att denna inställning ökar elevernas studieframgångar.

---

<sup>10</sup> Se t ex *Education at a Glance*, OECD Publishing (2006). Tabeller, diagram och hela databasen kan laddas ned gratis från OECD:s utbildningssektions hemsida: [www.oecd.org/edu/eag2006](http://www.oecd.org/edu/eag2006).

### **Respekten för lärare?**

Vad händer om eleverna får rätt att kritisera lärarna? Om eleverna får lov att utvärdera undervisningen, vad kommer de att säga? Sanningen är att eleverna värdesätter samma slags undervisning som lärarna själva; kompetenta, välorganiserade, vänliga och engagerade lärare med höga förväntningar på sina elever och goda ledaregenskaper.

Det finns naturligtvis risk för att elever som känner sig förolämpade eller orättvist behandlade av en lärare kan uttrycka sina åsikter på ett förolämpande sätt. Men med växande erfarenhet och ett mer jämlikt och ömsesidigt respektfullt sätt brukar sådana dåliga vanor försvinna. Det är snarare en känsla av utanförskap och underlägsenhet som frambringar dåligt uppförande.

### **Rättigheter utan ansvar?**

Om eleverna behandlas som okunniga och oansvariga mottagare av utbildning som borde vara tacksamma för allt som vuxenvärlden har att ge dem, då är det inte lätt för dem att veta vilka krav som är rimliga att ställa på lärarna och skolan och vad som är deras eget personliga ansvar. Men om de får fortlöpande information och ärligt tillfrågas om en åsikt baserad på deras egen personliga bedömning så blir eleverna alltmer benägna till moget handlande. De kan förstå sambandet mellan rättigheter och ansvar och förstår att de inte kan kräva individuella rättigheter på bekostnad av någon annans.

### **Underprestation och bristande motivation?**

Underprestation kan ha så många orsaker; att växa upp är en äventyrlig process där vad som helst kan hända. Genom att ge unga människor mer inflytande över sin situation i skolan kan man åtminstone minska en del av de problem unga personer har att tampas med. Ett hårt styrd kursplan eller en lärares diktatoriska val kan ta död på en hel del ungdomlig entusiasm. Genom att ge elever större valfrihet, både i valet av ämnen att studera och av inlärningsmetoder kan man öka deras motivation.

### **Elever med inlärningssvårigheter**

I en demokratisk skola strävar man efter inkludering. Vad bör vi göra för elever med inlärningssvårigheter? Finns det inte risk för att de drar ned tempot för hela gruppen? Naturligtvis finns det en gräns för inkludering även i en demokratisk miljö, men statistiken visar att risken ofta överdrivs. Man kan se i ovan nämnda PISA-rapport att länder som skiljer ut elever med långsam inlärnings från övriga på ett tidigt stadium inte uppvisar bättre resultat i toppskiktet än de där åldersgrupperna hålls samman genom hela det obligatoriska skolsystemet.

### **Elever som gör felaktiga val?**

Om vi ger eleverna större valfrihet, hur skall vi då få dem att välja rätt? Frågan är fel ställd. Den borde vara: *Vem skall bestämma vad som är rätt?* Om en elev erbjuds åtminstone en viss valfrihet blir troligtvis slutresultatet bättre. Och färdigheter som analytiskt och kritiskt tänkande kan man lära sig på många sätt, inte bara i traditionella skolböcker eller traditionella skolämnen.

### Den tid som går åt till demokrati?

Om eleverna nu skall ägna sig åt demokratiska processer, från vilka ämnen skall man då ta tiden till detta? Bli det mindre tid över för undervisning? Svaret är naturligtvis att det är lika viktigt att öva sig i demokrati som i andra ämnen som skolan undervisar i, och att alla sociala och pedagogiska processer kan dra nytta av detta.

### Demokratisk skolledning i praktiken

Ett utmärkt exempel på demokratisk ledning av skolan utgör Roihuvuori grundskola i Helsingfors. Där har man kommit långt inom samtliga fyra nyckelområden av EDC (utbildning för demokratiskt medborgarskap) som beskrivs i denna bok.

#### Ledning, ledarskap och allmän ansvarsskyldighet

Allt skolarbete är organiserat i självstyrande arbetslag som också sköter en stor del av den dagliga driften och ledningen. Skolans vision formuleras gemensamt av personal, elever och föräldrar. Elevrådet är mycket aktivt och får starkt stöd av personalen. Alla är med och röstar om vem som skall representera skolan i möten med stadsfullmäktige. Det har förekommit att skolan har representerats av sjuåringar som har behövt assistenter som kan läsa upp de offentliga handlingarna för dem!

Den redovisningsmetod man använder är självutvärdering som presenteras i en skriftlig rapport till fullmäktige. På grundval av studieresultaten får skolan medel för nästföljande år. Hittills har Roihuvuori grundskola varit så framgångsrik att den har fått betydande belopp som man kunnat använda för fortbildning och internationella studier för personalen.

#### Värdegrundsbaserad undervisning

EDC främjas i allt skolarbete. Värden som jämlikhet och mänsklig värdighet är centrala i all undervisning, och varje klassrum förutsätts vara en demokratisk miljö. Social kompetens och livskunskap är viktiga. Eleverna är organiserade i åldersblandade grupper, och elever med inlärningsssvårigheter eller särskilda behov är integrerade. Undervisningsmetoderna är omväxlande och anpassade efter individernas inlärningsstilar.

#### Samarbete, kommunikation och delaktighet; konkurrenskraft och skolans profilering

Äldre elever tjänar som äldre syskon för de yngsta. Många konflikter löses av medlare ur de högsta åldersgrupperna (11 - 12 år). Medlarna utbildas av det lokala Röda Korset.

Alla elever får medieutbildning, fri tillgång till Internet och e-postadress.

Föräldrarna utvärderar skolan årligen.

#### Elevdisciplin

Reflektion och dialog med andra är ett sätt att lära sig ta ansvar och att förstå hur ens egna handlingar påverkar andra.

Alla har ansvar för vänlig stämning, trygghet och trivsel. Inga former av våld, diskriminering eller rasism accepteras. Medlemmar i personalen avgör vilka konflikter som är lämpade för medling och vilka som bör leda till formella sanktioner.

#### Resultat i senaste utvärderingen

I kärnämnen presterar eleverna i nivå med andra skolor men har klart bättre social kompetens och en mer positiv inställning till skolan än genomsnittet. De såg ut att vara mer toleranta i konfliktsituationer och visade större initiativförmåga i skolarbetet.



*Gemensamt teaterspelande i Roihuvuori grundskola i Helsingfors.*

## 8. Goda exempel runt om i Europa

År 2005 lanserades av Europarådet som det europeiska året för Medborgarskap genom utbildning (EDC) och medlemsstaterna uppmanades att rapportera framgångsrika exempel till rådet. Flertalet exempel i denna bok är hämtade från dessa rapporter. Skolledarens roll i processen att förändra värderingar och processer i en skola är ovärderlig.

### 8.1. Rättigheter och ansvar

Lärare är ofta oroliga för att eleverna skall få rättigheter utan ansvar, medan eleverna precis lika ofta klagar över att de har ett tungt ansvar men inga rättigheter. Det måste finnas en balans, ett samband: ju mer ansvar du tar, desto större rättigheter får du. En mogen och självständig elev kan tillåtas större frihet att välja innehåll och arbetssätt för sina studier. Lärarens roll blir en annan.

Många skolor i Norge experimenterar nu med varierande nivåer av egenstyrda studier. Så här rapporterar en elev som går sista året i den norska grundskolan:

"Nästa vecka börjar vi med studietimmar. Under de veckorna följer vi ett tvåveckorsschema. Det är vårt eget ansvar att planera arbetet. Om man är effektiv får man mycket mindre läxor. Det finns alltid många lärare på plats under de här perioderna så vi kan få hjälp med alla ämnena. Vi får också arbeta tillsammans med andra elever, i biblioteket eller med datorerna. I vår skola är läsåret uppdelat i fem perioder med nytt schema för varje period. Mitt på dagen har vi en lång rast där vi kan välja mellan många olika aktiviteter, somliga anordnade av elever, t ex idrott eller en cafeteria som eleverna driver. Allt det här gör att eleverna lär känna varandra och skapar en god stämning i skolan."

*(Från en elev i nian i Taeruddens skola i Norge)*

När är barn tillräckligt gamla för att börja lära sig om sina rättigheter som samhällsmedlemmar? Svaret är naturligtvis att de egentligen aldrig är för unga, inte ens för att närma sig dessa ämnen rent teoretiskt. I grundskolan ASBL Philomène i Bryssel använder man filosofi som medel för att öka barnens medvetenhet i dessa frågor:

Målet är att stimulera självständig, kritisk och analytisk reflektion genom filosofiska diskussioner i barngrupper i åldrarna 6 - 11 år, med särskilt fokus på barn från underprivilegierade miljöer. Grupperna träffas en eller två gånger i månaden.

Det första gruppleddaren gör är att väcka frågor om attityder och fördomar men också om de regler och normer som omger barnen och som de följer, ofta utan att ifrågasätta legitimiteten i dem. Barnen får också träna aktivt medborgarskap i konkreta, vardagliga situationer

De värderingar som prioriteras i de filosofiska diskussionerna är ömsesidig respekt, ansvar, delaktighet, samvete och kritiskt tänkande. Originaliteten i detta

projekt ligger i det filosofiska angreppssättet, som varken är dogmatiskt eller pretentiöst. Att tänka själv betyder inte att du upprepar vad någon annan har sagt, hur bra det än var, utan att verkligen tränger in i en tanke och fyller den med substans som betyder något för dig själv. En annan innovativ egenskap hos denna infallsvinkel har att göra med grunderna för ett filosofiskt tänkande: Det handlar inte om huruvida den ide eller det begrepp du analyserar är bra eller dåligt, eller ens om själva den kritiska analysen, utan om dess förmåga att utveckla barnens tankeförmågor och deras förmåga att rättfärdiga det resonemang de bygger sina attityder och värderingar på

För dig som skollärdare är det naturligtvis lättare att förankra demokratiska värderingar om du får stöd från de nationella myndigheterna. Ambitionen att stärka demokratiska värden förefaller stor och ses som väsentlig i läroplanerna i de flesta medlemsstaterna, inte minst i de yngre nationerna. Ett exempel är Azerbajjan: Efter en serie konferenser och seminarier om EDC har läroplanen för ämnet "Människa och samhälle", närmast motsvarande samhällskunskap, helt bytts ut i gymnasieskolan. Nya teman som inte varit representerade tidigare, bland annat tolerans, skoldemokrati och demokratiskt medborgarskap har lagts in. Ett liknande projekt, riktat mot vuxenstuderande och med ett stort antal statliga och ideella organisationer inblandade, genomförs i Georgien

## 8.2. Aktiv delaktighet



*Äldre elever undervisar yngre vid Tullinge gymnasium, Sverige*

Fillip Filipovic-skolan för yngre barn i Belgrad i Serbien har utvecklat en strategi för att involvera alla intressenter i skolans utveckling. År 2004 inledde de ett projekt kallat Skolans framstegsplanering, lett av en skolutvecklingsgrupp bestående av rektorn, en lärare och två externa konsulter.



"För att understryka vår vilja att få med hela samhället i arbetet med att förbättra skolan valde vi mottot "*Vi är dina grannar*". De första mötena för alla inblandade hölls i april 2004. Uppgiften var att utarbeta en framstegsplan för skolan.

Därefter ordnade vi workshops för de olika intressegrupperna i juni för att skapa en vision för skolutveckling i ett femårsperspektiv, avseende förändringar inom undervisning, kommunikation, stämning, ledning, organisation och infrastruktur, övriga aktiviteter i skolan och professionell utveckling för lärarna.

Den svagaste responsen kom från närsamhället, men i stort fick vi produktiva workshops. Föräldrar och elever engagerades i arbetet via lärar- och föräldraorganisationer. De 300 resultaten från dessa aktiviteter ställdes ut i skolans aula, och med dessa som utgångsmaterial fick vår plan sin slutgiltiga form av skolutvecklingsgruppen."

Statistik visar att skolans resultat har förbättrats i alla viktiga avseenden. Så har till exempel engagemanget från det omgivande samhället hjälpt till att täcka vissa ekonomiska behov, både genom sponsring och tack vare starkare påtryckningar från intressenterna på lokala politiker.

Ett bra sätt att påbörja resan mot aktivt medborgarskap är ofta ett konkret problem, till exempel en farlig trafiksituation i närheten av skolan:

Bland en rad problem förknippade med elevernas säkerhet valde eleverna vid skolan Jovan Jovanović Zmaj i Vranje i Serbien frågan om barnens trygghet i trafiken. De var överens om att bästa lösningen på problemet var trafikljus i närheten av skolan. För att få stöd och adekvat hjälp ordnade de möten med representanter för trafikpolisen och med UNDP (United Nations Development Programme) som tänkbar finansiär. För att uppmärksamma problemet hos allmänheten kontaktade eleverna medierna och fick framträda i den lokala televisionen tillsammans med representanter för polisen och UNDP. Elevernas aktion resulterade i trafikljus vid samtliga skolor och daghem i Vranje.

Den viktiga läxa som eleverna i Jovan Jovanovic-skolan har lärt sig är att deras åsikter är viktiga och får betydelse.

Ibland, men inte ofta, kommer initiativet till delaktighet från andra håll i samhället. Så var dock fallet i distriktet Zadar i Kroatien, där polisen ville förändra ungdomarnas inställning till ordningsmakten och inbjöd skolorna att delta i ett projekt där målet var att förändra bilden av polisen från den av repressiv makt till en servicefunktion med uppgift att bidra till uppbyggnaden av en tryggare miljö, där demokratiska värden och medborgerliga rättigheter respekteras.

Projektet fick starkt stöd av det kroatiska utbildningsministeriet, polishögskolan i Zagreb och vissa ideella organisationer, men fick inledningsvis ett svalt bemötande från skolledarna eller inget alls. Till slut var det dock 8 skolor av 14 som antog

inbjudan. Resultatet av projektet blev inte bara bättre relationer mellan polisen och deltagande elever utan fick också vissa positiva bieffekter. Lärare och poliser upptäckte om sig själva att "våra bilder av ungdomar var mycket olika, liksom vår beredvillighet att lyssna på vad unga människor anser och beslutar. Vi måste alla bli bättre på att utveckla ömsesidig tilltro, utveckla undervisnings- och inlärningsförmåga genom ny metodik, så att båda yrkesgrupperna får träning och kompetens i interaktiva, samarbetsinriktade metoder för att arbeta med ungdomar." (*Maja Uzelac, en av projektledarna*)

Utvärderingen av det ettåriga projektet pekade också på en ökad medvetenhet om samhällsproblemen, förbättrade relationer mellan kollegor, elever och andra, ökad tillit, en mer avspänd inställning till och ökad förståelse för ungdomsproblemen, och effektivare undervisning.

Ovanstående två exempel visar tydligt skolledarens kritiska roll i all skolutveckling. Oavsett varifrån initiativet kommer är inte mycken långsiktig utveckling möjlig utan en helhjärtad satsning från skolans rektor.

### 8.3. Att värdesätta mångfald



*Elever vid Tullinge gymnasium, Sverige*

Två exempel från Portugal om värdet av mångfald:

MUS-E-projektet i Évora ingår i det internationella nätverket MUS-E - artister i skolan, grundat av maestron Yehudi Menuhin för mer än ett årtionde sedan. MUS-E Évora har genomfört aktiviteter i lågstadieskolan i Cruz da Picada, där man arbetat för integration av etniska minoriteter i samhället via kulturell verksamhet i skolan, i envis kamp mot socialt och kulturellt utanförskap.

Den speciella metod som används för att träna de deltagande artisterna i MUS-E-projektet går ut på att arbeta med både lärare och elever i ett ämnesövergripande perspektiv, i första hand med teater, dans och bildkonst.

Under läsåret 2004/05 resulterade ett mycket intensivt arbete i en "Feira do Imaginário" (Fantasifestival) som utspelades på olika allmänna plaster i staden. Denna festival med fantasifulla sagofigurer skapades och levandegjordes av barn och artister med hjälp av teatergruppen PIM-Teatro och EPRE (Ungdomsvårdsskolan i Évora) samt lärare och föräldrar. På denna säregna festival fanns allt möjligt att köpa: trolldrycker, flygande hattar och talande böcker. Där fanns musikanter, jonglörer, akrobater och monster. I ett område med många etniska grupper och utsatta barn blev sagan och fantasin ett område där alla kunde delta på lika villkor.

Den ämnesövergripande och konstnärliga prägeln på projektet skapade nya nätverk i samhället och nytt samarbete i lokalsamhället mellan kulturella och sociala aktörer och institutioner.

*Pegadas de Todas as Cores - Fotspår i alla färger* - är ett projekt initierat av the Jesuit Refugee Service (JRS), en internationell katolsk organisation vars syfte är att följa, hjälpa och föra talan åt flyktingar och asylsökande över hela världen. I Portugal står JRS för ett antal hjälpinsatser för politiska och ekonomiska flyktingar.

"Under vårt pågående arbete med invandrare har vi insett att det skulle vara fruktbart att dela med oss av våra erfarenheter till ungdomarna i skolan. Det var så *Fotspår i alla färger* började, med ekonomiskt stöd från den portugisiska kommissionen för invandring och etniska minoriteter, ACIME. Vi ordnar möten på en till en och en halv timme för små grupper (30-40 elever, deras lärare och övrig personal) för att diskutera invandring. Vi vänder oss i första hand till skolår 5 - 9, men ibland också till gymnasieelever (skolår 10 - 12) i Lissabon och Setúbal

Projektet tar upp frågor om migration, mångkulturella samhällen och integration, alla relevanta inom EDC. Det syftar till att öka medvetenheten i dessa frågor och att fostra till attityder som öppenhet, respekt och solidaritet i relationerna till gästarbetare. Frågorna behandlas ur både politiska och personliga perspektiv - så diskuterar man till exempel effekten av invandringen till Portugal inte bara på nationell nivå eller utifrån social utveckling i samhället i stort utan också på personlig och privat nivå. Att man valt som metod att bygga på livshistorier och personliga vittnesbörd är nyckeln till elevernas motivation och har fört dem närmare verkligheten bakom invandringen. Eleverna är mer mottagliga för mötets innehåll när de känner att de bättre förstår vad det verkligen innebär att vara invandrare."

*(Rapport från Rita Raimundo, JRS Lissabon)*

Ett växande problem i vårt mångkulturella samhälle är den typ av vardagsrasism eller diskriminering vi alltför ofta ser på bussar, i snabbköp, på allmänna platser och i klassrummen.

Den österrikiska organisationen ZARA har utvecklat ett program för praktisk träning i civilkurage, baserat på den fasta övertygelsen att vi alla kan och måste agera mot denna typ av diskriminering och ingripa var vi än upptäcker den. Detta är enda sättet att ändra attityderna i samhället.

ZARA (Zivilcourageworkshops an Schulen) har tagit fram ett koncept med workshops för att hjälpa ungdomar att gå från att vilja göra något till att faktiskt göra det. ZARA har arbetat med elever i fem år. Deras metod består av tre steg:

1. Gruppdiskussioner för att identifiera diskriminering. Utgångspunkt är elevernas egna erfarenheter.
2. Rollspel för att öka insikt, empati och mod.
3. Utveckling av strategier: Vad kan jag göra när jag ser någon bli illa behandlad i en buss? Vad kan hända om jag försöker spela hjälte? Tänk om de andra passagerarna i bussen också är rasister?

Tack vare detta program har många elever fått mod att ta små men viktiga steg i rätt riktning. Det handlar inte så mycket om att göra det allra bästa i en obehaglig offentlig situation som att över huvud taget göra någonting, som en solidaritetshandling.<sup>11</sup>

#### 8.4. Att lära ut demokrati och aktivt medborgarskap

I de flesta av exemplen på goda arbetssätt har vi funnit gemensamma drag i valen av undervisningsmetoder, som alla fokuserat lärandet mer än undervisningen:

- **Rollspel:** Eleverna väljer eller tilldelas roller i scenarier som att skapa ett idealsamhälle, ett låtsasparlament eller ett etiskt dilemma
- **Öppna frågor:** Vad är bäst för vår stads framtid? Att exploatera naturtillgångarna eller bevara miljön? Att bygga en motorväg eller rädda fågelreservatet?
- **Lärande baserat på verkliga problem:** Hur kan skolvägen göras tryggare? Varför dog Benjamin, och vad kan vi göra så att något sådant aldrig händer igen? (Från ett norskt exempel på rasistiskt våld)
- **Samarbete med omvärlden:** Ideella organisationer, sponsorer, lokala företag, experter och media inbjuds till skolan. Samarbetet kan fungera åt båda hållen. Elever kan hjälpa de lokala myndigheterna eller småföretagen med olika undersökningar, mäta surheten i sjöarna eller skapa hemsidor eller broschyrer för mindre lokala organisationer.
- **Öppenhet:** Att arrangera utställningar, shower och mässor, delta i tävlingar, inbjuda medierna till skolan.

Att undervisa på detta sätt kräver mod, eftersom slutresultatet inte är givet. Det kan mycket väl hända att rollspelet slutar i lätt kaos eller någonting helt orealistiskt, eller

---

<sup>11</sup> För mer information om dessa och andra goda exempel, se publikation nummer DGIV/EDU/CAHCIT (2006) 18, Ad hoc Committee of Experts for the European Year of Citizenship Through Education (CAHCIT).

att eleverna till slut har till och med fler obesvarade frågor än de hade från början, eller att de lokala myndigheterna inte tar deras förslag på allvar.

Ett sätt att stärka lärarnas mod är att förse dem med någon form av solitt teoretiskt berättigande för att pröva nya undervisningsmetoder. I ett EU/Comeniusprojekt där flera länder deltog har den danske filosofen Finn Thorbjörn Hansen från Danmarks Pedagogiska Universitet i Köpenhamn utvecklat en planeringsmodell för att lära ut aktivt medborgarskap. ACTIVE-projektet är ett utmärkt exempel på vad man kan åstadkomma på detta område:

### **ACTIVE** - (*Active Citizenship through Interpersonal Value-related Education*<sup>12</sup>)

#### **Bakgrund**

Den nya europeiska kontexten har också medfört nya utmaningar: Demokrati som ett gemensamt styrelseskick för alla européer, europeiskt medborgarskap, problem rörande social samexistens och medborgerlig delaktighet, gemensam marknad, informationsteknologi, ungdomars rörlighet och utbildningssamhället. På grund av allt detta behöver vi samhällsmedlemmar som är beredda att ta ansvar för den sociala, ekonomiska och kulturella utvecklingen i hela Europa. Det finns fortfarande ett stort behov av att förbereda de unga för ett ansvarsfullt deltagande i samhällslivet på lokal, regional, nationell, europeisk och global nivå. Därtill kommer att den nya europeiska kontexten skapar nya identitetsproblem

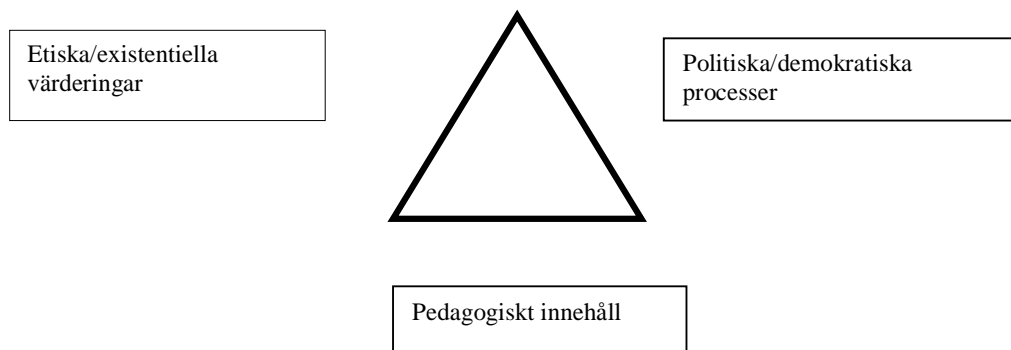
Begreppet medborgarskap innebär en politisk och kulturell identitet. För att människor skall börja betrakta sig som samhällsmedborgare krävs därför att de görs medvetna om vilka de är och vilket samhälle de tillhör. Inom Europa råder stora skillnader mellan olika lärares arbetsvillkor. Det torde vara möjligt att utbyta erfarenheter lärare emellan och precisera utbildningsbehoven för att skapa en ny och gemensam referensram för medborgarutbildning.

#### **Metodik, verktyg och och teknologi**

Ett sätt att besvara dessa frågor har för deltagarna i ACTIVE-projektet varit att utveckla en gemensam ram för lärarfortbildning i samtliga deltagarländer. Denna ram kan illustreras med en triangel som visar tre ingångar eller till och med sätt att närma sig aktivt medborgarskap:

- 1) *pedagogisk/professionell* (innehåll)
- 2) *politisk/demokratisk* (process/form)
- 3) *etisk/existentiell* (attityder/värderingar)

<sup>12</sup> For more information, see Comenius katalog: "Teach Active - Learn Active" - referensnummer DK-2007-001.



Den sista aspekten, etiska/existentiella värderingar, är särskilt viktig inom AVTIVE-projektet. Den handlar uttryckligen om vikten av en livssyn som motiverar unga människor att delta aktivt i samhällslivet och skall inte blandas ihop med "demokratiska värderingar och politiska dygder" eller hög professionell kompetens i olika skolämnen. Denna tredje aspekt kan ses som ett nytänkande i fråga om utbildning för ett aktivt medborgarskap och något vi inte sett tidigare

#### Planeringsmodell

Hur kan läraren undervisa i aktivt medborgarskap bara genom att befinna sig i klassrummet? Detta var en av de frågor som ställdes under projektperioden. Som svar utvecklade ACTIVE följande planeringsmodell för läraren. Genom att använda modellen kan läraren förmå eleverna att använda resurser utanför klassrummet för sin inläring och därmed bli mer aktiva.

	<i>I klassrummet</i>	<i>UTANFÖR klassrummet</i>
1. Pedagogisk dimension		
2. Social dimension		
3. Politisk dimension		
4. Etisk dimension		

*(Utvecklad av Finn Thorbjørn Hansen, DPU, i samarbete med ACTIVE)*

## 8.5. Elevmedverkan i utvärdering av undervisning och lärande

Elevrådsorganisationen i Storbritannien driver ett av Deutsche Bank finansierat forskningsprojekt för gymnasieskolan som aktivt syftar till att engagera elever som klassrumsforskare i undervisning och lärande. Lärarna kommer överens med elevobservatören (som normalt inte tillhör den aktuella klassen) om vilka aspekter på undervisningen som skall granskas. Detta kan innebära att kartlägga hur en lärare rör sig i klassrummet, hur stor del av tiden läraren ägnar åt pojkarna respektive flickorna, hur många positiva och negativa kommentarer han/hon ger, eller att uppskatta hur mycket (eller lite) av lektionen som eleven kan ägna åt eget skolarbete. De första utvärderingarna av projektet visar att elevobservationer kan utgöra ett avsevärt tillskott till förbättringar av undervisning och lärande i de deltagande skolorna.

## 8.6. Till sist,

... som skolledare måste du vara mycket tydlig: Demokratisk ledning betyder inte att du abdikerar från ledarskapet. Tvärtom, i denna förändringsprocess måste du...

- ... uppvisa ett starkt ledarskap. Inte starkt i betydelsen auktoritärt, men starkt i fråga om mål, i att stå fast vid demokratiska värderingar även i svåra situationer. Uthållighet och ödmjukhet kräver större karaktärsstyrka hos en ledare än maktutövande.
- ... stödja och uppmuntra dina lärare inte bara med ord utan också i handling. Visa intresse, var närvarande, ta aktiv del av arbetet så ofta du kan.
- ... erbjuda lärarna bra fortbildning, både teoretisk och praktisk. Lärare behöver vara väl orienterade i vårt samhälles sociala, kulturella och ekonomiska utveckling, lokalt och internationellt. De behöver också få prova sig fram utan att vara rädda för att misslyckas.
- ... ta varje tillfälle att förklara för föräldrar och lokala intressenter varför du använder nya metoder. Se också till att de goda resultaten, när de börjar komma, blir kända för alla berörda parter (vilket i normala fall betyder hela samhället). Praktiskt taget alla har åsikter om skola, undervisning och hur skolan skall skötas.
- ... ta ansvar för din egen fortbildning. Varför inte reservera minst tre timmar i veckan för personlig utveckling? Inte så mycket i förvaltningstekniska färdigheter som i systematiska studier av omvärlden som medierna återger den, i den senaste forskningen, i det politiska och kulturella livet omkring dig. Att tänka tar tid, och som ledare måste du ge dig själv tid att tänka framåt.
- ... bevisa att du har rätt! Din egen fasta övertygelse räcker inte för att övertyga intressenterna, och inte din våltalighet heller. Utvärdera din skolas framsteg systematiskt, samla statistik och andra bevis och var ärlig. Var inte rädd för att redovisa motgångar. Som vi sagt tidigare, vägen till äkta demokratisk ledning kan vara gropig, med det är den enda tänkbara vägen!

“När det gäller de bästa ledarna, så märker folket inte att de finns.

- De näst bästa berömmar man.
- Nästa fruktar man.
- De sämsta hatar man.
- När den bästa ledaren har gjort sitt, så säger folket: “Vi gjorde det själva.”

*Lao Tse*

## 9. Demokratisk ledning: Mönster och gemensamma drag

Om kapitel 7 tog oss genom ett träsck av problem och farhågor, så kommer den här sista delen av verktyget att få oss att blicka upp mot en solig demokratisk horisont med hopp och optimism! De karaktäristika som beskrivs i detta kapitel är indikatorer på demokratisk ledning av en skola. Men de är mer än så: Där de finns är de inte bara symtom. Deras existens bidrar samtidigt till att ytterligare sprida de demokratiska processer som pågår. Demokratin lever faktiskt på sin egen kraft och de resultat den genererar. Ju mer du därför anförtror lärarna att själva fatta riktiga beslut, desto bättre blir de på att göra det, och då kan du anförtra dem ännu mer. Samma sak händer med eleverna, naturligtvis, liksom med alla aktörer som finner att de arbetar tillsammans i olika kombinationer och alla slags sammanhang, formella och informella

Efter att ha läst detta kapitel vill du kanske återvända till kapitel 6. Den delen beskrev hur du stegvis kan förflytta din skola framåt längs den demokratiska vägen. De mönster och gemensamma drag som avhandlas här kan ses som milstolpar eller vägs skyltar längs den vägen - med reservation för att med demokrati är det så att om det saknas en vägs skylt kan du alltid sätta upp en egen, och den kommer i alla fall att hjälpa dig på rätt väg! Om till exempel demokrati uppmuntras i en skola, så kommer eleverna snart att kräva att få göra sig hörda genom någon form av elevråd eller skolparlament (se nedan). Men du behöver inte vänta på att något sådant skall hända, du kan inrätta ett sådant själv (eller ännu hellre aktivt uppmuntra eleverna att själva göra det). Det kommer förmodligen inte att fungera särskilt bra från början, men det visar eleverna att de är respekterade och betrodda. Med övning och tilltagande erfarenhet kommer elevrådet att utvecklas och förbättras, och hela tiden medan de lär sig att använda elevrådet effektivt kommer de att utveckla demokratiska färdigheter som i sin tur genererar annan demokratisk utveckling och hjälper dem att använda sina nya kompetenser med framgång.

Det är så demokratin växer - sakta men säkert. En utveckling ger upphov till en annan, som i sin tur skapar ännu en. Så du behöver inte införa förändringar i någon speciell ordning för att bygga upp den. Fånga bara tillfällena att sprida den närhelst de dyker upp.

### Formella/strukturella förutsättningar

#### Decentralisering av befogenheter till skolan

I den bästa formen av styrning fattar den nationella eller regionala regeringen bara de allra mest generella besluten och överlåter åt skolorna att individuellt avgöra bästa sättet för de matt genomföra den nationella strategin. I 2000-talets Europa verkar det som om politikerna talar en hel del om decentralisering men sällan tillämpar den. Man överlåter åt skolorna att - förhoppningsvis på ett demokratiskt sätt (se nedan) handskas med dem mängd lagar och regleringar som begränsar dem.

#### Målstyrning i stället för regelstyrning



I en demokratiskt arbetande skola tas besluten för elevernas och andra intressenters bästa: målet är att se till att institutionen är den bästa möjliga för dem den finns till för. Det sätt varpå den leds avspeglar detta, och de beslutsfattande strukturerna är uppbyggda för att åstadkomma detta, inte för att skydda rektorns (eller någon annans) personliga makt eller ställning, och inte heller för att följa regler eller instruktioner från en högre myndighet. I själva verket är det så, att om de högre myndigheterna tycks agera mot skolans bästa (till exempel genom att dra in på resurser i en lågkonjunktur) så måste styrmetoderna kanske omformas för att dämpa effekterna och mildra den skada detta åstadkommit.

### **Ökat lärarinflytande genom formella kommittéer eller intressegrupper**

Ökat lärarinflytande på beslutfattandet behöver inte alltid uppnås genom formella möten, och besluten behöver inte alltid fattas genom omröstning. I en skola där medarbetarna generellt är eniga om principerna och orienterade mot samma mål kan man ofta nå konsensus helt enkelt i fria diskussioner. Lärarna behöver inte kallas till otaliga möten för att demokratin skall upprätthållas; en alltför stor mängd möten kan vara demoraliserande och kontraproduktivt. Ofta kan man tillsätta en arbetsgrupp som träffas så många (eller så få) gånger som behövs för att fatta beslut för att sedan upplösas. Deltagarna kan ha utsett sig själva; de som är intresserade av en viss fråga ställer förmodligen upp, även om det kan vara din sak att se till att det råder balans mellan olika åsikter i gruppen och att man följer gällande riktlinjer; med andra ord, att minoriteterna respekteras och att öppenhet och jämlikhet beaktas under processens gång. Regeringar har en tendens att tillsätta arbetsgrupper för att rekommendera en viss officiell policy och sedan ta avstånd från resultatet och därför ignorera det. Det är oklokt av en rektor att svara på samma sätt!

## Elevinflytande genom formella kommittéer eller intressegrupper



*(Inte nöjd med lektionerna? Några idéer? – Sitt inte bara där! Gör skillnad Tala med ditt elevråd)*

Det är svårt att föreställa sig en demokratisk skola utan någon form av råd eller parlament för eleverna som ju skall i centrum för demokratin. Detta råd måste utses i öppna och rättvisa val för att vara trovärdigt bland eleverna (det finns många tips om hur man kan gå tillväga – se t ex referenslistan). Du kan även hitta många andra tillfällen att engagera eleverna i policyfrågor och beslutsfattande och inte bara i att planera elevaktiviteter (som fester och firande) utan i frågor centrala för deras utbildning, i matråd, ordning, och kursutbud. De kan också få delta i aktiviteter som tidigare ansetts uteslutande som personalens men som man nu insett förbättrats avsevärt där elever varit inblandade, nämligen rekrytering och anställning av lärare och till och med som undervisningsobservatörer och spridare av goda exempel.

### Informella förutsättningar

#### Tillit och öppenhet som dominerande inställning

I en skola som på allvar är på väg att bli demokratisk finns känslan överallt; i klassrum, möten och korridorer: Tillit och öppenhet sprider sig lika säkert som rädsla och hotelser föder mer av samma sak i ett traditionellt auktoritärt klimat. Om du inte tror att du kan känna denna anda av tillit runtom i skolan, försök hitta ett sätt att visa att du litar på dina elever eller lärare (ett av våra exempel, eller vad som helst du kan komma på). Börja i liten skala: du behöver inte vara överambitiös, och i vilket fall som helst behöver

folk få en chans att träna sig i att få tillit, att ta och på allvar utöva ansvar. När man väl gett tillit är det sällan man inte får mångfalt tillbaka.

### **Aktiv delaktighet uppmuntras och belönas**

När elever återgäldar den tillit de fått garanterar den demokratiska skolan att de får både uppmuntran och belöning. I synnerhet när du tar dina första steg i den här riktningen vill du gärna offentliggöra och applådera det eleverna åstadkommit. När de lyckats bra med mindre ärenden vill du också gärna och återigen officiellt anförtro dem tyngre frågor.

Det finns andra synliga belöningar för aktiva elever. I de länder och skolor som av tradition gett formellt inflytande till äldre elever genom ett system av prefekter eller faddrar får dessa elever status på formell väg. (Sådana system kan naturligtvis lika väl bli raka motsatsen till demokrati och i stället förstärka gamla former av översitteri. I själva verket är det så i Storbritannien, där prefektsystem är vanliga, att bara ett fåtal skolor använder dem på ett demokratiskt sätt.) Belöningarna för aktiv delaktighet behöver inte vara en del av något system: elever som tar ledningen i delaktighetsarbetet tenderar att bli väl kända och få betydande respekt från sina kamrater - därför att man tycker att de förtjänar det. Om du dessutom passar på att berömma dem offentligt för deras insatser kommer de att känna sig rikligt belönade.

### **Ideella organisationer inbjuds flitigt och är aktiva i skolan.**

En demokratisk skola ser aktivt deltagande av andra organisationer som något positivt. Därför inbjuds föräldraföreningar, kulturella institutioner och lokala företag till skolan både för att bidra till elevernas utbildning och att själva dra nytta av samarbetet. En demokratisk skola är inte defensiv. Den känner sig inte hotad av andra organisationer som kommer och blandar sig i och försöker inte sätta upp gränser mot omvärlden. Att inbjuda ideella organisationer till skolan är ett bra sätt att börja riva murar.

### **Elever uppmuntras att publicera sina åsikter**

En tidning skriven och publicerad av elever kan frigöra mängder av energi. Att tillåta och tydligt uppmuntra den är också ett bra sätt att visa din tillit till dem eftersom alla inser att detta kräver mod! Vad händer om de kritiserar lärarna? Eller skolan? Eller regeringen? Eller till och med (otroligt nog!) rektorn? Det kan bli nödvändigt att komma överens om gränserna, men en sådan diskussion erbjuder lysande tillfällen att träna demokratisk kompetens som att förhandla och kompromissa, och till och med att utveckla en uppfattning om vad yttrandefrihet innebär i ett demokratiskt, tolerant och mångkulturellt samhälle.

### **Eleverna deltar i vägledning, medling och stöd**

Allteftersom vägledning - och uppenbarligen också behovet av den - blir allt vanligare i europeiska skolor så tycks ungdomar vara villiga att genomgå grundläggande träning i att verka som informella rådgivare, kamratstödjare, lyssnare och till och med som medlare i konflikter. De som blir kamratstödjare lär sig förmodligen lika mycket som de elever de hjälper. För skolan är detta ytterligare en möjlighet att ge eleverna ansvar och att anförtro dem en viktig uppgift i ungdomssamhället. Detta kan bli en kraftfull och avancerad form av demokratisk delaktighet.

### Rekreatiomsområden delas av personal och elever

Detta är exempel på ett område som kan vålla motsättningar men samtidigt ett där hänsyn och överläggningar skulle kunna ge värdefulla demokratiska erfarenheter. Personalen är anställda med mänsklig och laglig rätt till viloperioder. Skall de ha ett särskilt område där de kan ta rast? Är elevernas status annorlunda?

Ett forskningsprojekt från 1998 om sambandet mellan elevråd och förbättrat uppträdande undersökte bl a en skola som saknade områden dit personalen kunde dra sig undan eleverna., men det var inte klart om detta hade sitt ursprung i någon demokratisk ideologi. Tvärtom, det verkade vara en följd av en servicemodell: Lärarna var till för eleverna och skulle därför vara tillgängliga för dem hela tiden, och inte kunna gömma sig på något privat område.

Davies, L (1998) *School councils and pupil exclusions* Birmingham, Centre for International Education and Research, University of Birmingham (publicerat av School Councils UK: [www.schoolcouncils.org](http://www.schoolcouncils.org) )

Om skolan inte är redo för att diskutera gemensamma områden eller ens för en diskussion om när lärarna skall vara tillgängliga för eleverna eller inte, då kan du kanske fundera på gemensamma aktiviteter. I en del skolor motionerar elever och personal tillsammans i skolans gym eller motionsspår: oavsett ålder har de samma intresse av att förbättra kondition och styrka, så varför inte göra det tillsammans, lära av varandra och uppmuntra varandra? Det är en prestigelös och auktoritetsbefriad situation och ett trevligt sätt att sprida en demokratisk känsla i skolan.



'THANKYOU FOR AGREEING TO  
HAVE A LOOK AT THE TOILETS WITH US...'

©School  
Councils UK

(Tack för att du gick med på att titta på toaletterna med oss...)

## 10. Avslutning

"Demokrati är inte ett mål, det är en väg; inte ett resultat utan en process. (---) När vi förstår detta och börjar leva demokrati, först då får vi demokrati."

(Mary Parker Follett *The New State* [1918])

Vid det här laget bör du ha skapat dig en bild av de tänkbara vägar demokratin kan ta i din skola, och du bör ha känt igen några av de glimtar av skolans liv du fått här: Dessa kan kanske antyda vilka nivåer din skola befinner sig på just nu, i de olika sammanhang vi beskrivit. Den här manualen beskriver bara några av de symtom på demokrati som kan upptäckas vara på tillväxt i en skola. Vissa aktiviteter utvecklar aktivt en operativ demokrati; i andra fall är det diskussioner och förhandlingar om dem som ökar förståelse för och tillämpning av demokrati i skolan.

Ingen förändring i en skola sker omedelbart: allt behöver tid för att slå rot. Det känns alltid som om det tar evigheter och du kan inte ändra allt på en gång. Men du kan fortsätta att röra dig framåt på områden där du känner att du kan nå framsteg. Och när du ser tillbaka efter bara ett år eller två blir du kanske förvånad när du inser hur långt du faktiskt har kommit. Demokratisk förändring tenderar att vara hållbar, den internaliseras och växer, så länge du konsekvent arbetar för den

Du är på rätt väg, men det kan bli ett hårt arbete. Processen att analysera, planera och implementera måste upprepas - ständigt. Så om du börjar bli rädd för att börja analysera nyckelområdena - antingen våra eller dina egna - med hjälp av matriserna i kapitel 4, att identifiera underliggande värderingar och beteenden (kapitel 5) och sedan planera en utveckling steg för steg enligt kapitel 6, så skall du inte förlora hoppet. Du känner kanske att du inte orkar hålla på med detta hela tiden. Då kan du i stället kliva ut ur den metodiska processen, se på ett av exemplen i de två närmast föregående kapitlen och se om du kan illämpa något av dessa i din skola. En snabb seger inom något begränsat område kan säkert stärka ditt självförtroende - och visa att du menar allvar.

Europarådet har publicerat annat material om EDC som du kanske vill läsa för jämförelse och mer information. Se referenslistan.

Att sprida demokrati i en skola kan vara stressande. Genom själva sin natur utmanar demokratin gamla hierarkier och auktoriteter, och de konflikter den framkallar kan vara både smärtsamma och tröttande. Du måste vara stark: inte (som vi skrivit tidigare) i betydelsen stelbent och auktoritär utan stark i meningen modig nog att acceptera verklighetens konflikter, att hålla sinnet öppet och att söka konsensus och kompromisser. Om du låter dig ledas av de tre huvudprinciperna för EDC kommer du inte att fatta felaktiga beslut: och om du håller i minnet att du är på väg steg för steg på en resa mot demokrati som aldrig tar slut (som Mary Parker Follett skrev 1918), så hoppas vi att du också hittar tålamodet!

Du behöver inte känna dig ensam. Demokrati innebär samarbete - så arbeta med dina partners och luta dig mot dem när du behöver. Demokratin är fortfarande på tillväxt i

Europa, så du tillhör en stor och växande grupp där du lätt kan finna bundsförvanter. Sök rätt på dem, för som demokratiförespråkare finns du i mittfåran, inte i utkanten. och varje steg framåt i skolan kommer att löna sig, både personligt och professionellt, och sporra dig till förnyade ansträngningar. Förändringarna i sin skola kommer att bli påtagliga. Så du kan se fram emot både nöje och tillfredsställelse som mer än väl uppväger de svåra stunderna.

Svårigheterna är betydande, men belöningen enorm. Demokratins sak är den rätta! Vi hoppas denna handbok kan hjälpa dig på vägen, och vi önskar dig både det mod du behöver och den framgång som kommer.

*Lycka till!*

## Appendix I: Planeringsmatris

När du har läst kapitel 4, 5 och 6, använd denna matris för att göra en egen analys av någon aspekt på din skola. Du kanske vill se närmare på något av nyckelområdena inom EDC (Utbildning för demokratiskt medborgarskap) eller också väljer du något annat område du anser viktigt. Försök vara ärlig! Du får ingen belöning för höga poäng! Det här är ett verktyg för att hjälpa dig identifiera nästa steg framåt för din skola.

Nyckelområde inom EDC eller eget val:	På vilken nivå anser du att din skola befinner sig i relation till de 3 huvudprinciperna för EDC?	Huvudprinciper för EDC		
		Rättigheter och ansvar (Nivå 1, 2, 3 eller 4?)	Aktiv delaktighet (Nivå 1, 2, 3 eller 4?)	Att värdesätta mångfald (Nivå 1, 2, 3 eller 4?)
Perspektiv: Ledarskap	nivå	nivå	nivå	nivå
	(beskriv kort typiska kännetecken)	(kännetecken)	(kännetecken)	(kännetecken)
Elever	nivå	nivå	nivå	nivå
	((kännetecken)	(kännetecken)	(kännetecken)	(kännetecken)
Lärare	Nivå	nivå	nivå	nivå
	((kännetecken)	(kännetecken)	(kännetecken)	(kännetecken)
Föräldrar	Nivå	nivå	nivå	nivå
	((kännetecken)	(kännetecken)	(kännetecken)	(kännetecken)
Samhället	Nivå	nivå	nivå	nivå
	(kännetecken)	(kännetecken)	(kännetecken)	(kännetecken)

## ATT GÖRA

	Rättigheter och ansvar	Aktiv delaktighet	Att värdera mångfald
Att göra för att komma till nästa nivå			
Vem gör det?			
Mått/indikatorer på framgång			
Att utvärderas när?			
Vem utvärderar?			
Resultat av utvärderingen			



## *Appendix II*

(Av Delphine Liégeois)

Avsikten med denna bilaga är att kortfattat sätta in boken i sitt sammanhang - de senaste årens arbete i Europarådet kring utbildningspolitik och med utbildning för demokratiskt medborgarskap, EDC (Education for Democratic Citizenship).

Bokens användning och idéinnehåll blir tydligare om läsaren beaktar **den europeiska och världsomfattande utbildningspolitiska kontexten**, har i minnet **de framsteg som gjorts i Europarådets arbete för EDC** och kan ta del av **övriga dokument och verktyg** som tillhandahåller ytterligare information om policy och strategier för EDC.

### **Utbildningsreformer: en utmaning för demokratin**

Många utbildningsreformer har genomförts i Europa och runt om i världen under de senaste åren. De sociala problem de flesta länder känner av, såsom stadigt växande arbetslöshet, ökat våld och ökande sociala skillnader har fått nationella ledare att utarbeta reformer för att höja kvaliteten i undervisningen, hitta en bättre balans mellan yrkesutbildning, anställning och samhällets behov, samt av värdegrundorienterad utbildning för att lära individerna att leva som samhällsmedlemmar

Vid den 19:e sessionen av den stående konferensen för de europeiska utbildningsministrarna (Kristiansand, Norge, 1997) enades ministrarna om vikten av att hitta "en bättre balans mellan olika mål för gymnasieutbildningen, likvärdig status för högskole- och yrkesinriktade områden, överförande av kunskaper och färdigheter samt att fostra medborgare för ett demokratiskt samhälle".

De nya utbildningsprogrammen delar betoningen av viljan att uppnå större effektivitet till en lägre kostnad och vikten av att förena denna kostnadseffektivitet med ett främjande av demokratiska värderingar. Programmen kretsar kring fyra huvudmål:

- att uppgradera de kompetenser som behövs för att möta nya ekonomiska krav
- utbildning för medborgarskap och respekt för mänskliga rättigheter
- att utveckla samarbete inom utbildningen för att främja samarbete mellan familjer och olika organisationer
- användandet av ny informations- och kommunikationsteknologi (IT) i utbildningen

Utbildning för medborgarskap och att utveckla samarbete med externa aktörer är särskilt viktiga mål i Europa.

De senaste åren har de europeiska länderna ofta omformulerat sin utbildningspolitik kring begreppet mångfald. Utbildningsreformerna fokuserar nu på **social, kulturell, religiös och språklig mångfald** i de europeiska länderna för att möta den nya utmaningen att trygga **social integration**.

Detta erkännande av **den mångkulturella sidan av de europeiska samhällena** och den uppmärksamhet den får inom utbildningssfären avspeglar en vilja att bygga

demokratiska samhällen med respekt för mångfald genom att utbilda medborgarna i detta redan från de yngsta åren. En avsikt med denna typ av utbildning är att bekämpa problem med elever som lämnar skolan i förtid, med utestängning från samhället och stigmatisering.

Vid den 19:e sessionen av den stående konferensen för de europeiska utbildningsministrarna (se ovan) förklarade sig ministrarna övertygade om att utbildning är rätt sätt att möta de utmaningar de europeiska samhällena står inför genom att till exempel "förstärka insikten att kulturell mångfald betraktas som en tillgång, att undervisning skall baseras på respekt för andras rättigheter, tolerans och solidaritet, /och/ kamp mot rasism och antisemitism".

Historiskt sett har barn fått ett **stadigt ökande inflytande som aktiva deltagare i sin egen utbildning**. Tidigare var de hänvisade till en passiv roll men förväntas alltmer ta aktiv del i sitt eget lärande. Att lyssna till de unga, deras känslor och ambitioner i skolan och att ge dem en del av ansvaret för lärandeprocessen är tämligen nya företeelser som visar att utbildningsprogrammen hela tiden utvecklas i riktning mot att lära barn att bli delaktiga och ta ansvar, steg för steg även som samhällsmedlemmar.

FN:s Barnkonvention (1989), undertecknad och ratificerad av 191 länder, säger i Artikel 29 att "utbildning skall syfta till att /.../utveckla barnets fulla möjligheter i fråga om personlighet, anlag och fysisk och psykisk förmåga". Utformningen och antagandet av denna konvention utgjorde ett stort steg framåt för barnens ställning i samhället

I mer än två årtionden har utbildningens roll i uppbyggnaden av ett mer rättvist och demokratiskt samhälle med större respekt för mänskliga rättigheter varit en central fråga i teoretiska diskussioner och pedagogisk forskning. Politiska och sociala förändringar i de europeiska samhällena har haft stor effekt på känslan för medborgarskap och tanken på demokratisk fostran har kommit i förgrunden.

Vi den första informella konferensen om Utbildning för demokratisk utveckling och stabilitet i sydöstra Europa sade sig utbildningsministrarna i berörda länder vara "övertygade om att utbildning och samarbete kring utbildning spelar en avgörande roll för spridande av tolerans, ömsesidig förståelse och allmän förståelse, inom och mellan medlemsstaterna, för det europeiska sammanhanget".

Tanken **att involvera familjer i utbildningsprocessen**, något som först började tillämpas i "alternativa" skolor, vinner mark i utbildningsreformerna som mer och mer betonar vikten av starkare band mellan skolan och familjen. Detta kan bidra till att få vissa familjer att bryta sin isolering och därigenom få en positiv effekt på barnens förhållande till skolan. Det är en indikation på omgivningens betydelse för utbildningsprocessen.

Vid den 20:e sessionen i den stående konferensen för de europeiska utbildningsministrarna (Krakow, Polen 2000) enades man om att utbildning för demokratiskt medborgarskap "främjar och främjas av (...) ett övergripande perspektiv, i

form av skolans etos, inlärnings- och undervisningsmetoder, delaktighet för elever, personal och föräldrar i beslutsfattandet och, så långt det är möjligt, i beslut om formell och informell läroplan”.

De senaste åren har i Europa centrala beslutsfunktioner inom utbildningsområdet decentraliserats till regioner eller enskilda utbildningsinstitutioner. Decentraliseringen ger skolorna större manöverutrymme, ökar deras möjligheter att knyta starkare band med utbildningssamhället i en vidare bemärkelse och låter dem tillämpa reell deltagardemokrati i sina beslutsprocesser.

Stärkta av denna decentralisering kan föräldrarna genom sitt deltagande bidra till att få igång dialog och öka hela utbildningssamhällets engagemang i barnens utbildning.

På detta sätt påvisar utbildningsreformerna i Europa och på andra håll i världen **skolans roll som hävstång för uppbyggandet av demokrati**.

Det finns emellertid enligt C. Bîrzéa och hans *All-European Study on Education for Democratic Citizenship Policies*<sup>13</sup>, **en betydande klyfta mellan de beslut man tagit och den faktiska tillämpningen**. Dessutom visar färsk forskning att **unga européer tappar intresse för politik och blir allt mindre involverade i samhället**.

Detta är anledningen till att Europarådet nu arbetar med att **förse lokala aktörer med verktyg** så att de direkt kan genomföra aktiviteter som syftar till att skapa en mer demokratisk miljö i skolan.

Insatser på lokal nivå bidrar till att **överbrygga det stora gapet mellan styrdokumentet och verksamheten** i praktiken. Dessutom kan utbildningsansvariga på den lokala nivån direkt mäta resultaten av sitt arbete och **anpassa sina insatser till den kontext** de arbetar i.

Detta är syftet med denna bok. Den erbjuder skolledare, administratörer, rektorer och lärare **hjälpmedel för att främja demokratisk ledning i sina skolor**.

---

<sup>13</sup> C. Bîrzéa, “Part 1: EDC Policies in Europe – A Synthesis”, *All-European Study on Education for Democratic Citizenship Policies*, Europarådet, Strasbourg, 2005.

## Från policybeslut till praktik inom utbildning för demokratiskt medborgarskap (EDC) inom Europarådet

Allt sedan Europarådet bildades 1949 har det arbetat för att skapa starkare band mellan medlemmarna och att stärka demokratin och respekten för mänskliga rättigheter i Europa.

Utbildning är ett nyckelområde när det gäller att uppnå dessa mål och erkänns som en av demokratin grundpelare: Europarådet betraktar demokrati som en lärandeprocess och strävar i sitt utbildningspolitiska arbete efter att bygga ett mer demokratiskt Europa.

Rådets utbildningspolitiska och kulturella aktiviteter sker inom ramen för den europeiska kulturkonventionen, antagen 1954 och hittills undertecknad av 48 nationer.

Då Europarådet såg det angeläget att göra utbildning till ett medel för att fostra aktiva och ansvarsfulla samhällsmedlemmar skapade man projektet Utbildning för demokratiskt medborgarskap - **Education for Democratic Citizenship (EDC)**, som lanserades officiellt 1997. Avsikten med projektet var **att bestämma vilka värderingar och kompetenser individerna behöver för att bli aktiva medborgare, och hur de kan erhålla dessa och föra dem vidare till andra.**

Utbildning för demokratiskt medborgarskap, EDC, är ett svar på **de stora utmaningar som våra samhällen står inför**, inklusive växande intolerans och rasism i Europa, ökningen av individualism, diskriminering och social marginalisering, lågt deltagande i politik och samhällsangelägenheter och brist på förtroende för de politiska institutionerna.

Projektet genomfördes i två etapper: Den första (1997 - 2000) ägnades åt att tydligt definiera EDC-begreppet, utveckla strategier och dra upp konturerna för en teoretisk bas för EDC.

Den andra etappen (2001 - 2004) använde dessa resultat för att utveckla politiska riktlinjer för EDC och att få dem antagna och tillämpade i medlemsstaterna. Experter undersökte också de praktiska problemen i de olika medlemsstaterna.

Slutligen, genom att inrätta ett alleuropeiskt nätverk av koordinatörer fick Europarådet en klarare bild av situationen och underlättade för rådet att bättre anpassa sina insatser för de olika länderna. Det underlättade också uppdraget att leda och samordna projektarbetet på en mer lokal nivå.

Europarådets ministerkommitté proklamerade år 2005 som Europeiska året för Medborgarskap genom utbildning och visade därigenom att **EDC är en kärnfråga för Europa.**

### Vad är utbildning för demokratiskt medborgarskap, EDC??

Utbildning för demokratiskt medborgarskap, EDC, är en uppsättning handlingsmönster och aktiviteter utformade för att förbereda människor för ett liv i ett demokratiskt samhälle genom att se till att de aktivt utövar sina rättigheter och tar sitt ansvar. Den innefattar utbildning om mänskliga rättigheter, samhällskunskap och mångkulturalitet. EDC är starkt förknippat med aktiv delaktighet, eftersom ingen kan sprida demokratiskt medborgarskap utan att tillämpa det.

En skiss över de olika etapperna i Europarådets arbete på detta område gör det lättare att förstå hur allt började och hur processen utvecklade sig.

Utbildning för demokratiskt medborgarskap växte fram som en prioriterad utbildningsfråga inom Europarådet i början av 1990-talet och gjorde tydliga avtryck i rådets aktiviteter, framför allt genom fem milstolpshändelser:

- Andra toppmötet för stats- och regeringschefer i Europarådets medlemsstater (Strasbourg, 10-11 oktober 1997) utnämnde Utbildning för demokratiskt medborgarskap och mänskliga rättigheter som prioriterade områden för Europarådet. Det var då EDC-projektet officiellt lanserades.

Det första toppmötet för stats- och regeringschefer som hölls i Wien 1993 hade fokuserat på minoritetsfrågan, som hade vuxit fram som ett nyckelområde på 90-talet och hade redan starkt betonat behovet av en mer pluralistisk styrning i samhället de svårigheter detta medförde och behovet att metoder för att stärka respekten för mångfald.

- Budapestdeklarationen om medborgarnas rättigheter och ansvar. (En avsiktsförklaring och ett program för EDC, baserat på medborgarnas rättigheter och ansvar antogs av Ministerkommittén den 7 maj vid deras 104:e session). Denna avsiktsförklaring **erkänner den centrala betydelse EDC har för att bygga ett demokratiskt samhälle, kännetecknat av social gemenskap och respekt för mångfald.** Ministerkommittén deklarerade att EDC

“II. utrustar män och kvinnor för att ta aktiv del i det offentliga livet och att på ett ansvarsfullt sätt forma sitt eget och samhällets öde;

III. syftar till att ingjuta en kultur av mänskliga rättigheter som tryggar full respekt för dessa rättigheter och en förståelse för det ansvar som är förknippat med dem;

IV förbereder människorna för att leva i ett mångkulturellt samhälle och att hantera olikheter på ett insiktsfullt, förnuftigt, tolerant och moraliskt sätt;

V stärker social sammanhållning, ömsesidig förståelse och solidaritet”.

- De europeiska utbildningsministrarnas resolution antagen i Krakow 2000 betonar **vikten av en demokratisk lärmiljö, av samarbete mellan intressenterna i utbildningssamhället och av elevmedverkan.**

- Rekommendation (2002) nr 12 från Ministerkommittén till medlemsstaterna angående utbildning för demokratiskt medborgarskap understryker återigen den fundamentala vikten av att utveckla utbildning för demokratiskt medborgarskap för en säker och stabil utveckling av demokratiska samhällen.

Ministerkommittén deklarerar

"att utbildning för demokratiskt medborgarskap är en faktor för social integration, ömsesidig förståelse, interkulturell och interreligiös dialog och solidaritet, att den bidrar till att främja jämlikhet mellan kvinnor och män, och att den uppmuntrar tillkomsten av harmoniska och fredliga relationer inom och mellan folken, samt att den försvarar och utvecklar demokratin och kulturen i samhället; att utbildning för demokratiskt medborgarskap, i sin vidaste mening, borde stå i centrum för all reformering och implementering av utbildningspolitiken".

- Deklaration från de europeiska utbildningsministrarna om interkulturell utbildning i den ny europeiska kontexten  
(Stående konferens för Europas utbildningsministrar, 21:a sessionen, Aten, Grekland, 10-12 november i2003)  
Denna deklARATION påtalar **vikten av demokratisk ledning i skolorna**. De europeiska ministrarna sade att Europarådet borde

"stödja initiativ och experiment med demokratisk ledning i skolan, framför allt genom samarbete, elevdeltagande och samarbete med föreningar, föräldrar och samhället i övrigt; identifiera goda förebilder inom skolledning och kvalitetssäkring i skolan och att förbereda tänkbara användare så att de kan använda sig av dem".

Dessa officiella texter visar de betydande och stabila framsteg som gjorts för att betona vikten av utbildning för demokratiskt medborgarskap för morgondagens samhälle och av att diskutera vägar och medel, metoder och goda arbetsmodeller för att genomföra EDC.

Att lära sig om demokrati är nu ett fastslaget mål i alla utbildningssystem i Europa: Antingen ser man EDC uttryckligen som ett mål för utbildningen eller låter den ingå som ett eget ämne i läroplanen. Därigenom erkänner nu alla medlemsstaterna, trots tydliga skillnader i utbildningssystem och sätt att se på utbildning, betydelsen av utbildning för demokratiskt medborgarskap.

EDC-projektet stöds aktivt av Europeiska Unionen som samverkar i att utveckla det. Frågan är viktig även för andra internationella organisationer: UNESCO, UNICEF, OECD och OSCE.

På basis av dessa politiska beslut arbetar Europarådet för **att införa EDC i medlemsländerna** genom att

- ordna seminarier och konferenser;
- organisera aktiviteter i medlemsstaterna via skolor och ideella organisationer;
- utarbeta verktyg såsom EDC-paketet, en uppsättning handböcker för professionella inom utbildning;
- organisera det Europeiska året för medborgarskap genom utbildning.

Denna bok, ett av verktygen i EDC-paketet, har producerats av Europarådet för att erbjuda stöd och föreslå metoder för alla inblandade i skolans ledning i Europa som önskar göra sin skola mer demokratisk.

Den är en del av Europarådets pågående arbete i EDC-projektet och det Europeiska året för medborgarskap genom utbildning, 2005. Med sin fokus på ledarskap är den ett verktyg för direkt handling i skolan medan den samtidigt återspeglar år av noggrant politiskt övervägande och ett brett fält av praktisk erfarenhet i europeiska länder under de senaste nio åren

## Utbildning för demokratiskt medborgarskap och demokratisk ledning

Vikten av demokratisk ledning blev snart uppenbar i projektet Utbildning för demokratiskt medborgarskap. Slagordet "att lära och leva demokrati" pekar på hur viktigt det är att få uppleva demokrati i skolan för att internalisera demokratiska värderingar och arbetsmetoder.

Vid den stående konferensen för europeiska utbildningsministrar (Aten, Grekland, 10 - 12 november 2003) riktades ett antal öppna frågor till lagstiftarna. Man identifierade tre stödsystem för att nå målen för en interkulturell utbildning: läroplaner, skolans styrning och ledning, samt lärarutbildningen. Skolans ledning är den första beslutsnivå som direkt påverkar elevernas dagliga liv.

Om skolorna vill utbilda unga människor för demokratiskt medborgarskap så förefaller det första steget vara att bygga en demokratisk skola.

Det är förvisso en illusion att tro att man kan överföra demokratiska värderingar i en omgivning som inte fungerar i enlighet med dessa. En skola som tillämpar demokratisk ledning genererar en miljö som kännetecknas av demokratiska värderingar som eleverna kommer att känna sig hemma i från sina tidigaste år. Detta får dem att internalisera demokratiskt medborgarskap och synsätt på ett naturligt och spontant sätt.

Sedan 2004 har Europarådet haft planer på att producera en manual för demokratisk ledning i skolan.

I januari 2006 hölls det första mötet med arbetsgruppen för demokratisk ledning, startpunkten för denna bok. De deltagande experterna definierade begreppsapparaten för demokratisk ledning och drog upp riktlinjerna för boken, som är utformad som ett verktyg för skolorna.



## ANDRA VERKTYG FÖR ATT ARBETA MED EDC - på lokal nivå

Som en del av det Europeiska året för medborgarskap genom utbildning vill Europarådet nå ut till politiker, lärare och alla andra som arbetar med barn och utbildning (formell såväl som informell). Rådet har därför utvecklat ett flertal hjälpmedel för alla med intresse för EDC.

### EDC-paketet

Ett av dessa hjälpmedel, "EDC-paketet" (under utarbetande) består av en serie dokument och redskap för att utforma och implementera utbildning för demokratiskt medborgarskap och mänskliga rättigheter inom alla utbildningssektorer.

Följande verktyg finns nu tillgängliga:

- **Verktyg 1: Tool on Key Issues for EDC Policy**

Riktat till beslutsfattare på alla nivåer i utbildningssystemet. Innehåller en ordlista, "Glossary of Terms for Education for Democratic Citizenship", artikeln "All-European Study on Policies for Education for Democratic Citizenship" och "Tool on key issues for education for democratic citizenship".

- **Verktyg 2: Verktøy for demokratisk ledning i skolan**

Riktat till alla beslutsfattare, utbildningsledare och administratörer, skolledare, elever, föräldrar och berörda organisationer. Består av den bok du just nu håller i och publikationen "Democratic School Participation and Civic Attitudes among European Adolescents: Analysis of Data from the IEA Civic Education Study".

- **Verktyg 3: Tool on Teacher Training for EDC and HRE**

Producerat för lärarutbildare, lärare, skolledare, läroplanssamordnare och berörda intresseorganisationer. En handbok med titeln "Tool on Teacher Training for Education for Democratic Citizenship and Human Rights Education".

- **Verktyg 4: Tool on Quality Assurance in EDC**

Producerat för skolledare, läroplanssamordnare, lärare, utbildningsledare och administratörer. Baserad på resultaten av studien The Quality Assurance and School Development Project som genomförts av the Centre for Education Policy Studies (CEPS).

Endast verktyg 2 finns översatt till svenska.

## ANDRA PUBLIKATIONER; UTBILDNINGSMATERIAL

### **COMPASS: Handbok om utbildning i mänskliga rättigheter**

*COMPASS* producerades som ett bidrag till det ungdomsprogram för utbildning i mänskliga rättigheter som drivs av Europarådets direktorat för ungdom och idrott. Programmet syftar till att sätta mänskliga rättigheter i centrum för allt ungdomsarbete och på så sätt bidra till att utbildning i mänskliga rättigheter blir stående inslag i all ungdomsverksamhet.

### **Övningsböcker; Training Kits - T-kits**

Dessa utgörs av tematiska publikationer skrivna av erfarna ungdomstränare och andra experter. De är lättillgängliga handböcker för övningar och studier. T-kits produceras av Ungdomsdirektoratet i Europarådet.

### **Det europeiska kontraktet för demokratiska skolor utan våld: European Charter for Democratic Schools without Violence**

På initiativ från Europarådet har ungdomar runt om i Europa upprättat ett europeiskt kontrakt för demokratiska skolor utan våld, baserat på de grundläggande värderingar och principer som delas av alla européer, i synnerhet de som fastställts i FN:s konvention om skydd för mänskliga rättigheter och grundläggande friheter.

### **DOMINO**

*DOMINO* - en handbok för grupparbeten bland elever som ett medel för att bekämpa rasism, främlingsfientlighet, antisemitism och intolerans (3:e upplagan, 2005)

### **Utbildningspaket - Education pack**

*Education pack* - idéer, hjälpmedel, metoder och aktiviteter för informell interkulturell utbildning för ungdomar och vuxna (2005).

### **Den europeiska konventionen för mänskliga rättigheter: The European Convention on Human Rights - en startpunkt för lärare**

*The European Convention on Human Rights - starting points for teachers.* Faktablad för undervisning om mänskliga rättigheter. Levandegör dessa frågor i klassrummet

### **VIDARE LÄSNING**

EDC policies and regulatory frameworks (2003) ISBN 92-871-4949-6

Responsibility: from principles to practice - Proceedings, Delphi, October 1999 (2001) ISBN 92-871-4511-3

EDC: Words and Actions (2001) ISBN 92-871-4507-5

Concepts of democratic citizenship (2001) ISBN 92-871-4452-4

Adopted texts on education for democratic citizenship (2003) ISBN 92-871-5167-9

Youth Cultures, Lifestyles and Citizenship (2000) ISBN 92-871-3984-9

Education for Democratic Citizenship: methods, practices and strategies - Report (2001) ISBN 92-871-4509-1

Learning democracy: education policies within the Council of Europe (2005)

**HEMSIDA**

**För information om utbildning för demokratiskt medborgarskap, EDC, och om EDC-projektet, se hemsidan:**

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

## REFERENSER

## DEMOKRATI OCH DEMOKRATISK LEDNING AV SKOLOR

- Apple, M and Beane, J (1995) *Democratic schools* Buckingham, Open University Press
- Berg, Gunnar (1981) *Skolan som organisation*. Uppsala: Uppsala Studies in Education No 15. Almqvist & Wiksell
- Chapman, J, Froumin, I and Aspin, D (eds) (1995) *Creating and managing the democratic school* London, Falmer Press
- Davies, L (1998) *School councils and pupil exclusions* Birmingham, Centre for International Education and Research, University of Birmingham UK (published by School Councils UK [www.schoolcouncils.org](http://www.schoolcouncils.org) )
- Flutter, J and Ruddock, J (2004) *Consulting Pupils: what's in it for schools?*, London, Routledge Falmer,
- Halász, Gabor (2003) *Governing schools and education systems in the era of diversity: A paper prepared for the 21<sup>st</sup> Session of the Standing Conference of European Ministers of Education on "Intercultural Education: Managing Diversity, Strengthening Democracy"* Budapest/Athens
- 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, 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) *Schools 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*

## Elevråd och elevinflytande

Myndigheten för Skolutveckling	diverse	Här finns mycket att hämta, t ex <i>Slutredovisning om elev- och föräldrainflytande</i> (Dec 2007), pdf-fil. Se <a href="http://www.skolutveckling.se">www.skolutveckling.se</a>
Mosley, J and Tew, M	(2000)	<i>Quality circle time in the secondary school: a handbook of good practice</i> London, David Fulton Publishers
Second Strike Productions	2005?	<i>Second Strike Productions Resource Kit: Audit the SRC</i> (Student Council): Ivanhoe, Victoria Australia, <a href="http://www.second-strike.com">www.second-strike.com</a>
School Councils UK	diverse	Här finns omfattande material om hur man startar, upprätthåller och utvecklar elevrådsverksamhet i brittiska skolor: <a href="http://www.schoolcouncils.org">www.schoolcouncils.org</a>
Trafford, B	(2006)	<i>Raising the student voice: a framework for effective school councils</i> Leicester UK, Association of School and College Leaders ( <a href="http://www.ascl.org.uk">www.ascl.org.uk</a> )

## Det föränderliga samhället

Fullan, M	2004	<i>Leading in a Culture of Change</i> San Francisco, US; Jossey & Bass
Hargreaves, A	2004	<i>Läraren i kunskapsamhället: i osäkerhetens tidevarv</i> Studentlitteratur AB 2004
Putnam, R	2001	<u><a href="#">Den ensamme bowlaren: Den amerikanska medborgarandans upplösning och förnyelse</a></u> SNS Förlag, Sverige
Ridderstråle, J och Nordström, K	2001	<u><a href="#">Funky Business</a></u> av Nordström, Kjell A./ Ridderstråle, Jonas Pocket. Bookhouse Publishing AB, Sverige,
Sennett, R	2000	<u><a href="#">När karaktären krackelerar: Människan i den nya ekonomin</a></u> Atlas bokförlag, Sverige

## Statistik

	2006	<i>Education at a Glance</i> OECD Publishing, Paris Se även [ ].
--	------	--