

Modül 11

Okulların Demokratik Yönetiřimi¹

İçindekiler

1. Giriş	
2. Demokratik Okul Yönetişimi nedir?	2
3. Demokratik yönetişimin faydaları nelerdir?	2
4. Demokratik Okul Yönetişimi için Kilit Alanlar: ilk analiz	4
5. Ben nerede duruyorum?	8
6. Adım Adım: Demokratik Yönetişime Giden Yol.....	9
7. Demokratik Okul Yönetişimi Hakkında Sıkça Sorulan Sorular	11
8. Son Olarak.....	12
9. Demokratik Yönetişim: biçimleri ve genel özellikleri.....	13
10. Sonuç	15
Kaynaklar	16
Ek I: DVE Planlama Tablosu	17

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

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

Hiçbir demokrasi mükemmel değildir, hiçbir okul da mükemmel değildir; ve hiçbir okul kusursuz biçimde demokratik değildir! Bu metnin büyük bir kısmı, okul liderlerini (bu terim günümüzde okulun nasıl faaliyet gösterdiğini belirleyebilecek güce ve sorumluluğa sahip olan üst düzey yönetimdeki uzmanlar için kullanılıyor) hedef almaktadır. Ama demokraside başka paydaşlar da vardır. Bu kılavuz okulun başarısıyla ilgilenen diğer kişiler tarafından da aynı başarı ile kullanılabilir. Öğrenciler – dört (ya da daha küçük) ila 20 (ve daha büyük) yaş aralığında olan çocuklar ve gençler (ister normal okulda, üniversitede, teknik veya mesleki eğitim alanında) olsun.

1. Giriş

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

¹ Bu modül Avrupa Konseyi tarafından yayınlanan Okulların Demokratik Yönetişimi (Yaz: Backman, E. ve Trafford, B.) tarafından hazırlanan kitap temel alınarak özetlenmiştir.

ve yaşayabildiği zamandan itibaren aşama aşama öğrenilir.

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

Neden?

Neden eğitim liderleri ve paydaşlar, bu metni okuyup daha demokratik bir yaklaşıma giden yolları değerlendirmek istemelidir? İzleyen iki bölüm bu soruya cevap vermenize yardım edecektir.

Kısacası bunu yapmak okulların menfaatine olacaktır. Demokratik biçimde yapılanmış ve işleyen bir okul sadece DVE'yi teşvik etmekle ve öğrencilerini toplumda kararlı demokratik vatandaşlar olarak yer almaya hazırlamakla yetinmeyecek, aynı zamanda daha mutlu, daha yaratıcı ve daha etkili bir kurum olacaktır. Yaratacağı katma değer son derece büyüktür: buna ilişkin araştırmalardan elde edilen veriler sürekli bir artışa işaret etmektedir.

Yani, sadece ahlaki açıdan doğru olan bir şeyin yapılmasına yönelik bir görevi tanımlamaz:

demokratik yolda atılan bu adım aynı zamanda eğitimi daha keyifli ve daha üretici bir süreç haline getirmeye yönelik pragmatik bir adımdır.

Araç nasıl kullanılmalı?

Bu metnin okurları için profesyonel bir söylem haline gelmesi arzulanmaktadır. Bu metnin başından sonuna kadar her bölümünde sizleri okulunuzdaki yönetim biçimleriyle, bir okulun yönetilme biçimiyle özdeşleştirilebilecek demokrasi uygulamalarını karşılaştırmaya davet ediyoruz. Bu, bir sürecin ilk adımıdır. Sizin ve okulunuzun şu anda nerede olduğunu değerlendirerek işe başlayın ve bunu demokratik bir şekilde ileri taşımak için adımlarınızı planlayarak –tavsiye ve teşviklerle size yol boyunca yardımcı olacağımızı umuyoruz– bitirin. Ortak noktaların bulunduğu inandığımız durum ya da göstergeleri tarif ederek, sizleri görüşlerimizle deneyimlerimizi karşılaştırmaya davet edeceğiz. Meslektaşlar olarak bunun, ortak bir çalışma adına yararlı bir yol olmasını ümit ediyoruz. Bu metodu takip ederek sizlere ilk önce “demokratik okul yönetişimi” ile neyi kastettiğimizi ve bunun kurumlara ne tür faydalar getirdiğini açıklayan iki kısa bölüm sunuyoruz.

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

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

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

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

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

2. Demokratik Okul Yönetişimi ile Ne Kastedilmektedir?

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

Halász, okullardaki “yönetişim” ve “yönetim” arasındaki farkı tanımlar: bu iki terimin birbirine çok sıkı bir şekilde

bağlı olduğunu ama aynı zamanda çok farklı anlamlara sahip olduklarını vurgulamak gerekir. “Yönetişim” kelimesi, okulların ve eğitim sistemlerin açıklığını vurgulamak için kullanılırken, “yönetim” terimi ise daha ziyade yönetmenin teknik ve enstrümantal boyutlarının altını çizmek için kullanılır. Genellikle davranışlarını tam olarak tahmin edemediğimiz şeyleri ve varlıkları (bunun sebebi örneğin özerk birimlerin kendi çıkarlarını savunma ve alternatif çözümler üretip bunların müzakeresini yapabilme becerisi olabilir) yönetiriz. Davranışlarını daha kolay tahmin edebildiğimiz kimseleri ya da varlıkları idare ederiz. Yönettiğimiz zaman tartışırız, ikna ederiz pazarlık yaparız, baskı uygularız vs. çünkü yönettiğimiz şeylerin kontrolü tümüyle bizim elimizde değildir. İdare ederken emir ve talimat verme eğilimindeyizdir; çünkü böyle yapmak için güçlü ve meşru bir yetkimiz olduğunu düşünürüz. Eğitim sistemleri hakkında konuşurken “yönetişim” terimini kullanmayı tercih ederiz. Okulları organize olmuş birimler olarak varsayıp konuştuğumuzda ise “idare” terimini daha sık kullanırız. Ne var ki okullar, belirli yerel, toplumsal ve ekonomik ortamlarda kök salmış gündün güne daha açık kurumlar haline geldikçe, ve farklı ve karmaşık bir gereksinim ve çıkarlar dizisi olarak tanımlandıkça biz de bu aşamada “yönetişim” kavramını kullanmayı tercih ediyoruz. Yönetici kadrolar tek başlarına birçok faktörün devreye girdiği ortamları yönetemedikleri için, açık ve demokratik bir yaklaşım, modern bir okulda sürdürülebilir ve başarılı liderliğe giden tek yoldur. Ancak demokratik okul yönetişimi sadece okul müdürü açısından sadece ayakta kalabilme imkanı anlamına gelmez; bunun altında yatan çok daha önemli nedenler de vardır.

Etik nedenler

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

Politik Nedenler

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

Hızla değişen toplum

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

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

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

3. Demokratik yönetişimin faydaları nelerdir?

Demokratik okul yönetişimi okulunuz için iyidir çünkü...

1... disiplini geliştirir

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

2... öğrenmeyi geliştirir

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

3... fikir ayrılığını azaltır

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

4... okulu daha rekabetçi hale getirir

Okul yönetişimin merkezle bağının koparılması ve okullar arası rekabet birçok Avrupa ülkesi için oldukça yeni olgulardır. Özellikle kentsel alanlarda rekabet oldukça çetin olabilir. Modern Avrupa vatandaşları bilgilidir, genellikle iyi eğitilmişlerdir ve medeni hakları doğuştan kazanılmış haklar olarak görürler. Toplumun, kendilerinin çocuklarıyla ilgili istek ve taleplerine, ayrıca çocukların kendi istek ve taleplerine saygı göstermesini beklerler. Artık çocuklar otoriteye sorgusuz sualsiz uymak üzere yetiştirilmiyor. Okullar da bu görüşlere ayak uydurmalıdır. Eğer ebeveynler çocuklarına saygıyla davranılmadığı izlenimine kapılırsa okula düşman olmaları muhtemeldir – ya da, mümkünse, çocuklarına başka bir okula göndermeyi tercih ederler.

5... sürdürülebilir demokrasinin geleceğini güvence altına alır

Çocuklar söylenenleri yapmazlar: biz nasıl davranıyorsak onlar da öyle davranırlar. Eğer biz demokrasiyi hayatımızda alışkanlık haline getirmesek okullarımızdaki demokrasiyi konuşmamızın bir yararı yok. Öğrencilerin yeniden boyanması gerektiğinde sınıfın duvarları ne renk olacak gibi sadece basit şeylere karar vermesine izin vermek de yeterli değildir. Okuldaki günlük yaşamlarında ve öğrenimlerinde esas olan konularda, söz gelimi, öğretim yöntemleri, okul politikaları, dönem planlaması, bütçeyle ilgili konular ve yeni personel alımı gibi alanlarda öğrencilere yetki verilmelidir. Böylelikle gerçek katılımcılığın sorumluluğunu öğrenmelidirler. Elbette bütün bunlar bir günde olacak işler değildir. Ayrıca herkes için uygun standart yöntemler yoktur, ama biz Avrupa'da Demokratik Vatandaşlık Eğitimini uygulamanın en iyi yolunun bu olduğuna inanıyoruz.

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

4. Demokratik Okul Yönetişimi için Kilit Alanlar: İlk analiz

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

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

- Haklar ve sorumluluklar
- Aktif katılım
- Çeşitliliğe değer verme

Açıkça bazı aktivite alanları ve okulun bu konulardaki tutumu, okul yönetişiminin demokratik bir yapıya sahip olup olmadığını; demokratik bir ortama doğru yol alıp almadığını, ya da tümüyle otoriter bir tavır sergileyip

sergilemediğini saptamamızda diğer hususlardan daha önemlidir. Biz bunun için dört Kilit Alan tanımlanmıştır:

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

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

Üçüncü Kilit Alan, ilginç konuların bir karışımı gibi görünebilir ama bunlar arasında bir sinerji söz konusudur: tüm bu hususlar birbiriyle bağlantılıdır. "İşbirliği ve iletişim", okulun nasıl işlediğiyle ve çevresine, hizmet ettiği topluma ve okulun varlık sebebini oluşturan öğrenciler ve aynı zamanda paydaşı durumundaki anne babalara verdiği tepkilerle ilgilidir. "İş birliği ve iletişim", aynı zamanda okulun başka kuruluşlarla ne kadar aktif ve istekli bir ortaklık kurduyuyla ilgilidir. Şöyle bir örnek verilebilir: yöredeki iş çevresiyle sadece parayla ilgili konular söz konusunda olduğunda mı iletişime geçilmelidir yoksa okul her iki tarafın da yararını gözeten ve gerçek anlamda karşılıklılık ilkesine dayanan bir ilişki kurmayı mı amaçlamalıdır? "Rekabetçilik ve okul özerkliği" aynı Kilit Alanda birleşmiştir çünkü bütün Avrupa'da okul gelişimine yönelik hamleler (pek çok ülkede okullar arası rekabet devlet tarafından teşvik edilmiştir) dikkatli bir şekilde idare edilmezse kesinlikle demokratik işbirliği ve iletişim aleyhine işleyebilir. Nitekim bu alanda alınacak bir karar okulun işbirliği ile iletişimi arasındaki gerilimi dengede tutacak ve idaresini ona göre değerlendirecek şekilde yapılmalıdır. Demokrasi, çoğu durumda bizim bu tür çelişkileri saklamak yerine üstesinden gelmemiz ya da bu çelişkilerin insancıl bir tartışmaya doğru evrilmesi için mücadele etmemizi sağlar.

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

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

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

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

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

ızgara şemalarında kullanılan tanımlayıcı söz öbekleri stenografi benzeri kısa notlar şeklinde düzenlenmiştir.

Dört ızgara şeması üzerinde çalıştığınız ve bunları kendi okulunuzdaki deneyimlerinle ilişkilendirdiğiniz zaman,

Üç ilkeye bağlı olarak dört Kilit Alandaki her aşamayı karakterize eden ve belirleyen davranışları ve değerleri daha enine boyuna analiz ettiğimiz bir sonraki bölüme geçmeniz gerekiyor.

Demokratik Okul Yönetişimi için Kilit Alanlar: bir ilk analiz

Kilit Alan 1 Yönetişim, liderlik, yönetim ve kamu hesap verilebilirliği	Hükümet Sorumlulukları	Aktif Katılım	Çeşitliliğe Değer Verilmesi	
Kilit Alanın DVE Yorumlaması: genel tanımlayıcılar	(a) Lider kadro, hükümete (yerel ya da ulusal) ya da yerel okullarına yani kasaca "yüksek makam"a karşı sorumludur ancak paydaşlara yönelik temel görevlerini de kabul eder ve gözetir.	(b) Lider kadro, paydaşlar ile yetli paylaşımı yapar.	(c) Yönetimde ve günlük rutin işlerde / konularda, kararlardan etkilenenlerin hâlisane tanınması; kararların uygulanmasında etik boyutuyla ve insan onuruna saygı duyuluyor.	Lider kadro, tüm paydaşlara ilişkin paylaşım sahiplenmeyi ve sorumluluğu kabul eder ve destekler.
Asama 1 özellikleri	Lider kadro, kendisini sadece (b) rolüyle ya da yetki sahibi kişilere) karşı sorumlu görür.	İstisnalarla bulunmadan otoriter	Sorumluluklar, her hangi bir hareket öngörülmüş olmadıkça yapılacak işler olarak veriliyor.	Lider kadro tüm sorumluluğu üstlenir yani tüm yükümlülükler sadece ona omuzlanmaz.
Tipik yorum	"Ben sorumluyum"	"Ben en iyisini bilirim."	"Sen işi yapı"	"Sizden ben sorumluyum."
Asama 2 özellikleri	Lider kadro, paydaşların ve paydaşlar üzerindeki olası olumsuz etkilerin biraz bilincindedir.	Lider kadro, karar uygulamadan önce değerlerini bilgilendirir.	Biraz hareket öngörülmüş işin veriliyor ancak bu öngörülmüş biçimde kontrol ediliyor. Amaç, kurumun sorunsuz bir şekilde yönetilmesidir.	Karar yok, sözde kalan bir sorumluluk hali var. Eyleminin tek başına bir keşif emsalı edasıyla kararınca sorumluluk üstlenilmesi.
Tipik yorum	"Bu zor olsa da ben sorumluluğu üstleniyorum."	"Kapanız açık, zihininiz kapalı olsun!"	"İyi istediğin şekilde yap ancak önce bana danış."	"Siz neden hiç sorumluluk almıyorsunuz?"
Asama 3 özellikleri	Lider kadro, paydaşların ihtiyaçlarının da yüksek makamın ihtiyaçlarının da aynı önemde görür ve değişik baskı grupları ile istişaralar kurar.	Bilgilerin rastgele toplanması ve verildiği anlaşılarak (arada bir geçişken) / gayri resmi iletişime.	Sorumluluk sahibi kişilere tam hareket öngörülmüş tanınması ancak bu sadece büyük ölçüde talimat alanlarca geçerlidir; amaç yine kurumun sorunsuz bir şekilde yönetilmesidir.	Lider kadro, muhtemelen sadece "okul" alanlarında (başarı, öğrenim programının dışında kalan faaliyetler, vs) paylaşım ortak sorumluluk için sınırlı çaba göstermektedir.
Tipik yorum	"Sahip olduğum özelliklerden yararlanıyorum ve paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak üzere yeni destekler ediyorum."	"Hem kapanız hem zihininiz açık olsun"	"İyi sana bırakıyorum, ne yaparsan yap."	"Ortak menfaate yönelik sorumlulukların paylaşılması seninle."
Asama 4 özellikleri	Lider kadro, değişik seviyeler arasında ulaşma / güven / itimat oluşturma aya çalır, paydaşların menfaatlerini resmen tanıyarak ve saygı ile ilişki kurarak etkileşim için kendi deneyimini kullanır.	Hem resmi hem de gayri resmi iletişime, sistemli ve yapılandırılmış bilgi akışı yarar.	Kararlar, tam hareket öngörülmüş ile uygun seviyelerde ("sorumluluk kademesinde") / Anca, öğrencilerin / paydaşların menfaati, hak ve onurlarında "sorunsuz bir şekilde yönetim"den önce gelir. Bilgi akışı, iyi düzeydedir ve tam, yapılandırılmış istisnalarla yönetimi beklenir vardır. Uygulama için sistemli değişiklikler için, duyulmuş hâlinde, bu bir üst kademe rapor edilir ve söz konusu değişiklikler de müzakere edilir / uygulanır.	Zor alanlarda (büçe, öğrenim programı, stratejik planlama, okul tabanlı öğrenim eğitimi, kendi kendini geliştirme, değerlendirme, öğrenim vs) bile sorumluluk paylaşımı.
Tipik yorum	"Matruz kalduğumuz durum karşısında en fazla yarar sağlama için neler yapabiliriz?"	"Herimiz karar alma aşamasında sorumluluk yükleniriz."	"Birlikte başarıyoruz."	"Burası bizim okulumuz." "Herimiz bu yola bağ koyduk."
				"Çeşitlilik, okulumuzun artı değerlerinden biridir."

Kilit Alan 2 Değer Merkezi Eğitim	Hükümet Sorumlulukları	Aktif Katılım	Çeşitliliğe Değer Verilmesi			
Kilit Alanın DVE Yorumlaması: genel tanımlayıcılar	DVE / İHE ilişkileri öğrenim programında ifade edilir.	(a) Öğrenciler neyin öğrenileceği konusunda kısmen karar verme hakkına sahiptir.	(b) Değişik öğrenme biçimleri dikkate alınır.	(c) Öğretim programı tüm öğrenciler için uygundur.	(d) Okul kitaplarının tarafsız olması gerekir.	(e) Eğitim eği biçiminde herkeşe ağıttır.
Asama 1 özellikleri	Okul müfredatında DVE / İHE değerleri ifade edilmemektedir.	Ders konusu ayrıntı olarak üst makamlarca kararlaştırılır.	Öğretim yöntemleri öğretmen tarafından seçilir.	Öğretim programı düzene uyum sağlanmaz amaçlar.	Okul kitapları, hakim grubun tarafını tutmaktadır / norm ve standart değerlerini esas alarak geliştirilmiştir.	Kıta, geleneksel olarak "erkekler okur" konuları taşıyarak etmeye teşvik edilmez.
Tipik yorum	"Bizim görevimiz, çocuklara okuma yazma öğretmektir. Geri ise velilere aittir."	"Konu seçimi en iyisi şekilde uzmanlar tarafından yapılır."	"Öğretmenler, kendi yöntemlerini kullandıkları için çok dahaiyi performans gösterirler."	"Okulda her hangi bir ayrımcılığa sanık olmadım."	"Yahu devlet gücünü, ya bu diyaloğa girersen."	"Kızlar, bazı konulara derinden okuma uygundur"
Asama 2 özellikleri	DVE / İHE değerlerinden öğrenim programında bahsedilmemektedir ancak bu sorunu bir biçimde ifade ediliyor.	Öğrencilere kendi fikirlerini ifade etme imkanı tanınır.	Öğrencilere, nasıl çalışacakları konusunda öğrenim tarafından kararlaştırılan bazı seçenekler sunulur.	Özel ihtiyaçlar kabul edilir. Farklı bir kültürü geçirmiş, dışlanılabilecek bir öğrenci olarak görülür. Çeşitliliği karşılamak üzere bazı önlemler alınır.	Taraf tutan okul kitapları kullanılmaktadır ancak uygunuz baskılarını göz ardı edilir.	Azınlık gruplarının öğrendi kayı için basyurduan memnuniyetle karşılanacağı ifade edilir ancak bunun kabulünü gösteren hiçbir eylem yapılmaz.
Tipik yorum	"Öğretim programının bu bölümü hoşuma gitti. Şiir gibi işti."	"Öğrenciler fikirlerini ifade özgürlüğü verdiğimizde öğrenim daha da kolaylaşır."	"Biz daima öğrencilerin olgularını yapacak sırayı kararlaştırmalarına izin veririz."	"Okulda her hangi bir ayrımcılığa sanık olmadım."	"Şiir bir iki kişiyle rahatça ettiğ için yeni kitap almamız. Bunda önce gelen kitaplar devler."	"Elimizden geleni yapıyoruz. Eğer buraya sınıflarında başka bir okulu görmelerini denetiriz."
Asama 3 özellikleri	DVE / İHE değerleri öğrenim programının birinde paragrafında tüm öğretim temeli bir husus olarak ifade edilmektedir. Yerel okul politikalarında insan haklarına saygının önemi vurgulanmaktadır.	Öğretmenler, öğrencileri öğrenme sürecine katmaya teşvik ederler. Öğretmenler ve öğrenciler birlikte planlama yaparlar. Bireysel tercihler için imkan yaratılır.	Öğrenciler, kendi yöntemlerini seçtiklerinde daha iyi performans gösterirler.	Öğretim programı öğrendi konumundaki herkeşe uygundur.	Taraf tutan okul kitaplarına izin verilmez.	"Ereklere neden kendi sporlarının daha önemini aldığını düşünür?"
Tipik yorum	"Bu okulda bulunan herkeşe saygı gösterilmesine şiddetle inay ediyoruz."	"Öğrencilere kendi konularını seçmelerinde yardım edilmemesi onların motive edilmesinde en iyi yoldur."	"Öğrenciler, kendi yöntemlerini seçtiklerinde daha iyi performans gösterirler."	"Bu çok kültürlü okuldan ayrıldıktan sonra, öğrencilerimiz, İHende çok faydalı olan eşitliklere sahip olamazlar."	"Bugün yaygın ile görüşüyoruz. Patenimizi de edilmemesi istiyoruz."	"Herkes kabul etme ve çeşitlilik ile neyi kastettiğimizi ortak anlamaya başladık."
Asama 4 özellikleri	DVE / İHE değerleri sadece bazı öğrenim programında ifade edilmez, okul yaşamının işleyişinde temel ve merkezî bir unsur olarak da yer alır. Okul sisteminin temel eğitimi ve insan haklarına saygı oluşturma, sistem bu iki unsurla varlığını sürdürür: okul liderleri, demokrasinin ve saygının başta ediler.	Öğrenciler, kendi öğrenimlerini hususunda uzman olarak kabul edilirler.	Öğrenciler, kendi yöntemlerini seçtiklerinde daha iyi performans gösterirler.	Okul liderleri, hem eylemle hem sözde çeşitlilik konusunda saygılı ve açık bir tavır ortaya koyarlar.	Tarafsız yazılı ders materyalleri mevcut olmadığında, okul kendi materyalleri geliştirir.	Çeşitlilik ile uğraşmanın öğrenilmesi, tüm öğrenciler ve öğretmenler için laymetli bir eylemdir / yararlı olarak görülür.
Tipik yorum	"Kim benim okulumda bine karşı saygısız hareket ederse eğerimdeki işi bana hep hemem olaya müdahale ederim."	"Öğreni konumundaki, kendi öğrenimlerini hususunda uzmanlar ve biz öğretmenlere de çok şey öğretebilirler."	"Öğrenciler, kendi yöntemlerini seçtiklerinde daha iyi performans gösterirler."	"Bizimizden öğreneceğimiz neler var? Birlikte nasıl geliştirebiliriz?"	"Kendi hazırladığımız yayımlar kötü kitaplardan daha iyidir." "Demokrasinin kendisi materyallerini geliştirecek güce sahiptir."	

Kilit Alan 3 İlgili İletişim ve katılım: Rekabet ve okul özzerliği									
DVE Prensipleri	Haklar ve Sorumluluklar	Aktif Katılım			Çeşitli Değer Verilmesi				
Kilit Alanın DVE Yorumlaması genel tanerimleyiciler	(a) Okul, statü, zenginlik ya da güç için değil de, daima ortaktır / paydaşlar için daha iyi sonuç elde edilmesi amaçla, aktif biçimde öz gelişim ve rekabetin ulusal politikaları durumları rekabet ortamına çabasıdır.	(b) Daima öğrencilerin hak ve ihtiyaçlarına öncelik vererek, okul içinde bulunan yerel topluluğun refahına katkıda bulunulmasında faaliyetler rol oynar ve sorumlulukları yerine getiren kişilerdir.	(c) Veliler ve alleler, öğrenciler ve okul aktif ortamlar ve tüm taraflar çocukların eğitimini konusunda kendilik hak ve sorumluluklarına tamamen kabul etmektedirler.	(a) Veliler ve alleler, öğrenciler ve okul ile çalışarak eğitiminde bilgilendirilirdir: ev ve okul, okul ve diğer kuruluşlar arasında sürekli iletişim bir bilgi akışı var.	(b) Daima öğrencilerin ihtiyaçlarına öncelik tanınarak, okul içinde bulunan yerel topluluğun yaşamına katkıda bulunulmaktadır: kuruluşların (STK ve sivil toplum) ve öğrenme faaliyetlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaya teşvik edilmektedir.	(c) Bir rekabet ortamında bilgi öz gelişim için ulaşarak, okul sınırlarını aşarak diğer kurumlar ile her zaman paylaşır.	(a) Okul, ulaşılması zor grupların ya da azınlık grupların katılımı ile iletişimin etkisini gerçekleştirilmesini sağlamak için çalışır.	(b) Öz gelişim ve standartları yükseltilemesine yönelik girişim, beklentiyi engelleyici değil hissedilen belli grupları dışarıda tutmaması için verilir.	
Apama 1 özellikleri	Okulun, kendisinin diğer tüm okullardan daha iyi olduğunu ispat etmesi gerek ve bundan dolayı öğrencilerin kendilerini okulu ispat etmeleri için eder.	Lider kadro, sadece her şeyin üstünde korunması gereken okulu menfaatlerine ve okulu konusunda bir şekilde yönetilmesine odaklanır.	Okul, velilerin katılımına ve onları da kapsayan iletişimi engellemektedir: kurum uzmanıdır.	Okul, velileri okul gündeminden haberdar eder.	"Yabancılar"ın okulu işlerine katılmasına izin verilmemesi.	Diğer kurumlar talep olarak görülür: iyi uygulamalar okul içinde tutulur.	Özneyet eğitiminin teşvik edilmesi okulu olarak görülür; bu konuda caba gösterilmesi kurum terimine karşılık gelir.	Azınlıkların ya da dezavantajlı grupların, standartları yükseltilemesine yönelik girişim, beklentiyi engelleyici değil hissedilen belli grupları dışarıda tutmaması için verilir.	
Apama 2 özellikleri	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okulun daha büyük topluluğun parçası olduğu hususu bir derece kabul edilir ancak bu konuda çok az şey yapılır ya da hiç yapılmaz.	Okul, öğrencileri ve bir dereceye kadar veliler için var olduğunu kabul eder ancak onları hiçbir şekilde ortak olarak görmez.	Öğretmenler ve veliler, katılımı olarak değil de, daha ziyade okulu her şeyi bilme istemeden öğrenen olarak paydaş olarak kabul edilirler.	Okul ortak kuruluşlar ile işbirliği yapamaz ancak bu şekilde bir durumun sadece gerçekten maddi destek tabiiinde bulunur.	Okul, ulaşılması zor grupların ya da azınlık grupların katılımı ile iletişimin etkisini gerçekleştirilmesini sağlamak için çalışır.	Okul, ulaşılması zor grupların ya da azınlık grupların katılımı ile iletişimin etkisini gerçekleştirilmesini sağlamak için çalışır.	Okul, "standart dışı" öğrencilere katılmaya istekli değildir ancak kontrol altına alınması gereken dışarıda tutulmuş (özellikle 3) sorunlar olarak görür.	
Apama 3 özellikleri	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	

Kilit Alan 3 İlgili İletişim ve katılım: Rekabet ve okul özzerliği									
DVE Prensipleri	Haklar ve Sorumluluklar	Aktif Katılım			Çeşitli Değer Verilmesi				
Kilit Alanın DVE Yorumlaması genel tanerimleyiciler	(a) Okul, statü, zenginlik ya da güç için değil de, daima ortaktır / paydaşlar için daha iyi sonuç elde edilmesi amaçla, aktif biçimde öz gelişim ve rekabetin ulusal politikaları durumları rekabet ortamına çabasıdır.	(b) Daima öğrencilerin hak ve ihtiyaçlarına öncelik vererek, okul içinde bulunan yerel topluluğun refahına katkıda bulunulmasında faaliyetler rol oynar ve sorumlulukları yerine getiren kişilerdir.	(c) Veliler ve alleler, öğrenciler ve okul aktif ortamlar ve tüm taraflar çocukların eğitimini konusunda kendilik hak ve sorumluluklarına tamamen kabul etmektedirler.	(a) Veliler ve alleler, öğrenciler ve okul ile çalışarak eğitiminde bilgilendirilirdir: ev ve okul, okul ve diğer kuruluşlar arasında sürekli iletişim bir bilgi akışı var.	(b) Daima öğrencilerin ihtiyaçlarına öncelik tanınarak, okul içinde bulunan yerel topluluğun yaşamına katkıda bulunulmaktadır: kuruluşların (STK ve sivil toplum) ve öğrenme faaliyetlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaya teşvik edilmektedir.	(c) Bir rekabet ortamında bilgi öz gelişim için ulaşarak, okul sınırlarını aşarak diğer kurumlar ile her zaman paylaşır.	(a) Okul, ulaşılması zor grupların ya da azınlık grupların katılımı ile iletişimin etkisini gerçekleştirilmesini sağlamak için çalışır.	(b) Öz gelişim ve standartları yükseltilemesine yönelik girişim, beklentiyi engelleyici değil hissedilen belli grupları dışarıda tutmaması için verilir.	
Apama 4 özellikleri	Okulun, kendisinin diğer tüm okullardan daha iyi olduğunu ispat etmesi gerek ve bundan dolayı öğrencilerin kendilerini okulu ispat etmeleri için eder.	Lider kadro, sadece her şeyin üstünde korunması gereken okulu menfaatlerine ve okulu konusunda bir şekilde yönetilmesine odaklanır.	Okul, velilerin katılımına ve onları da kapsayan iletişimi engellemektedir: kurum uzmanıdır.	Okul, velileri okul gündeminden haberdar eder.	"Yabancılar"ın okulu işlerine katılmasına izin verilmemesi.	Diğer kurumlar talep olarak görülür: iyi uygulamalar okul içinde tutulur.	Özneyet eğitiminin teşvik edilmesi okulu olarak görülür; bu konuda caba gösterilmesi kurum terimine karşılık gelir.	Azınlıkların ya da dezavantajlı grupların, standartları yükseltilemesine yönelik girişim, beklentiyi engelleyici değil hissedilen belli grupları dışarıda tutmaması için verilir.	
Apama 5 özellikleri	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okulun daha büyük topluluğun parçası olduğu hususu bir derece kabul edilir ancak bu konuda çok az şey yapılır ya da hiç yapılmaz.	Okul, öğrencileri ve bir dereceye kadar veliler için var olduğunu kabul eder ancak onları hiçbir şekilde ortak olarak görmez.	Öğretmenler ve veliler, katılımı olarak değil de, daha ziyade okulu her şeyi bilme istemeden öğrenen olarak paydaş olarak kabul edilirler.	Okul ortak kuruluşlar ile işbirliği yapamaz ancak bu şekilde bir durumun sadece gerçekten maddi destek tabiiinde bulunur.	Okul, ulaşılması zor grupların ya da azınlık grupların katılımı ile iletişimin etkisini gerçekleştirilmesini sağlamak için çalışır.	Okul, ulaşılması zor grupların ya da azınlık grupların katılımı ile iletişimin etkisini gerçekleştirilmesini sağlamak için çalışır.	Okul, "standart dışı" öğrencilere katılmaya istekli değildir ancak kontrol altına alınması gereken dışarıda tutulmuş (özellikle 3) sorunlar olarak görür.	
Apama 6 özellikleri	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	

Kilit Alan 4 Öğrenci katılımı									
DVE Prensipleri	Haklar ve Sorumluluklar	Aktif Katılım			Çeşitli Değer Verilmesi				
Kilit Alanın DVE Yorumlaması genel tanerimleyiciler	(a) Okul, statü, zenginlik ya da güç için değil de, daima ortaktır / paydaşlar için daha iyi sonuç elde edilmesi amaçla, aktif biçimde öz gelişim ve rekabetin ulusal politikaları durumları rekabet ortamına çabasıdır.	(b) Daima öğrencilerin hak ve ihtiyaçlarına öncelik vererek, okul içinde bulunan yerel topluluğun refahına katkıda bulunulmasında faaliyetler rol oynar ve sorumlulukları yerine getiren kişilerdir.	(c) Veliler ve alleler, öğrenciler ve okul aktif ortamlar ve tüm taraflar çocukların eğitimini konusunda kendilik hak ve sorumluluklarına tamamen kabul etmektedirler.	(a) Veliler ve alleler, öğrenciler ve okul ile çalışarak eğitiminde bilgilendirilirdir: ev ve okul, okul ve diğer kuruluşlar arasında sürekli iletişim bir bilgi akışı var.	(b) Daima öğrencilerin ihtiyaçlarına öncelik tanınarak, okul içinde bulunan yerel topluluğun yaşamına katkıda bulunulmaktadır: kuruluşların (STK ve sivil toplum) ve öğrenme faaliyetlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaya teşvik edilmektedir.	(c) Bir rekabet ortamında bilgi öz gelişim için ulaşarak, okul sınırlarını aşarak diğer kurumlar ile her zaman paylaşır.	(a) Okul, ulaşılması zor grupların ya da azınlık grupların katılımı ile iletişimin etkisini gerçekleştirilmesini sağlamak için çalışır.	(b) Öz gelişim ve standartları yükseltilemesine yönelik girişim, beklentiyi engelleyici değil hissedilen belli grupları dışarıda tutmaması için verilir.	
Apama 1 özellikleri	Okulun, kendisinin diğer tüm okullardan daha iyi olduğunu ispat etmesi gerek ve bundan dolayı öğrencilerin kendilerini okulu ispat etmeleri için eder.	Lider kadro, sadece her şeyin üstünde korunması gereken okulu menfaatlerine ve okulu konusunda bir şekilde yönetilmesine odaklanır.	Okul, velilerin katılımına ve onları da kapsayan iletişimi engellemektedir: kurum uzmanıdır.	Okul, velileri okul gündeminden haberdar eder.	"Yabancılar"ın okulu işlerine katılmasına izin verilmemesi.	Diğer kurumlar talep olarak görülür: iyi uygulamalar okul içinde tutulur.	Özneyet eğitiminin teşvik edilmesi okulu olarak görülür; bu konuda caba gösterilmesi kurum terimine karşılık gelir.	Azınlıkların ya da dezavantajlı grupların, standartları yükseltilemesine yönelik girişim, beklentiyi engelleyici değil hissedilen belli grupları dışarıda tutmaması için verilir.	
Apama 2 özellikleri	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okulun daha büyük topluluğun parçası olduğu hususu bir derece kabul edilir ancak bu konuda çok az şey yapılır ya da hiç yapılmaz.	Okul, öğrencileri ve bir dereceye kadar veliler için var olduğunu kabul eder ancak onları hiçbir şekilde ortak olarak görmez.	Öğretmenler ve veliler, katılımı olarak değil de, daha ziyade okulu her şeyi bilme istemeden öğrenen olarak paydaş olarak kabul edilirler.	Okul ortak kuruluşlar ile işbirliği yapamaz ancak bu şekilde bir durumun sadece gerçekten maddi destek tabiiinde bulunur.	Okul, ulaşılması zor grupların ya da azınlık grupların katılımı ile iletişimin etkisini gerçekleştirilmesini sağlamak için çalışır.	Okul, ulaşılması zor grupların ya da azınlık grupların katılımı ile iletişimin etkisini gerçekleştirilmesini sağlamak için çalışır.	Okul, "standart dışı" öğrencilere katılmaya istekli değildir ancak kontrol altına alınması gereken dışarıda tutulmuş (özellikle 3) sorunlar olarak görür.	
Apama 3 özellikleri	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	
Apama 4 özellikleri	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	Okul, kendi statüsünü yükseltilemek için öğrencilerinden azami beklentiyi göstermektedirler.	

5. Ben nerede duruyorum? Değerler ve davranışlar

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

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

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

Aşama 1

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

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

Bu aşamada yetki paylaşımı söz konusu değildir. Özellikle yönetmelikler açık ve yorumlanması kolay ise, karar verilmeden önce öğrenciler ya da personel ile istişarede bulunulması gerekli bile görülmez. Okul müdürünün kendisine bağlı olan kişilerin bir önerisinden yararlanması halinde, bu, onun önerisi olarak takdim edilecektir. Uyulması gereken ayrıntılı talimatnameler varsa, bazı rutin konular başkalarına devredilebilir. Kontrol önemli bir husustur.

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

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

Tipik yorumlardan bazıları şöyle olabilir:

“Patron benim!”

“Ben en iyisini bilirim.”

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

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

Aşama 2

1. Aşama’da görüldüğü gibi otoriteye dayalı liderlik, modern Avrupa’da gittikçe azalmaktadır. 2. Aşama’da yüksek yetki seviyelerine sadık olmak hala çok önemlidir ama hassas bireylerle ilgili genel yönetmeliklerin etki gücünü azaltmayı hedefleyen bir takım zayıf girişimlerde bulunulmuştur, buna karşın okul müdürünün üst makamlarca verilen yönetmeliklere olumsuz bir yorumda bulunduğunu hiçbir zaman duymazsınız. Müdür, paydaşlarla iyi ilişkilerin avantajlarını algılar ve bilgiyi bir iletişim aracı olarak görür. Ancak bu temelde tek yönlü bir iletişimdir ve amacı da, müdürün kararlarının ya da diğer durumların kabul edilmesini sağlamaya yöneliktir. Bu aşamada, müdür, sorumluluk paylaşımını çok riskli görür, çünkü, paydaşlar çok sayıda sorumsuz davranış emareleri sergilemektedir! Eleştiri, gelişim yolunda başlama noktası olarak değil de daha ziyade iyi işleyen rutin işlerin bozulması olarak algılanır. Bu yüzden insanların sisteme olan sadakatini artırmak daha güvenli bir yol olarak görülür.

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

Tipik yorumlardan bazıları şöyle olabilir:

“Zaten buna karar verdik. Sonraki sorunuz?”

“Bu yeni prosedürden neden hoşlanmadıklarını anlayamıyorum. Halbuki ben prosedürü son personel toplantısında ayrıntılı olarak izah etmişim.”

“Mutabık kalmadığımız anlaşılıyor. Belki de ben kendimi yeterince açık biçimde ifade edemedim.”

Aşama 3

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

Öncelikle ve en çok insan hakları gibi temel değerler hususunda kararlılık gösterilir. Lider kadro, temelde sadece

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

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

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

Tipik yorumlardan bazıları şöyle olabilir:

“Okul bahçesinde yenileme yapmadan önce çocuklara danışmamız icap eder. Bu konuda uzman olan onlar.”

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

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

Aşama 4

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

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

- Öğrencilerin kendi öğrenimlerine ilişkin kendi başarılarına sorumluluk geliştirme becerilerine güven duymaması.
 - Öğretmenlerin, öğretim programlarının daha serbest ve özerk olduğu açık öğrenme durumlarında iyi sonuç elde etme yeteneklerine güven duymaması
 - Okulun daha iyi özerklik kurarak demokratik bir ortam yaratma yeteneğine inanmama
 - Öğretim programının hükümleri ve kurallarıyla düzenlemeye tabi tutulmayan öğrenim kurumlarına güvenmeme
- Okulun bir öğrenme topluluğu olarak işlevine yönelik reforma tabi tutulması ve yeniden yaratılmasına yönelik girişimler ancak ilke olarak eğitim sistemlerinde güvenin tesis edilmesi ve eğitim politikasını geliştirenlerin hem okullara hem de eğitimcilerle verdiği bariz bir işaret olması halinde yapılabilir.

Büyük bir iyimserliğe ve geleceğimize yönelik olumlu bir görüşe de ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışmanızın, uzun vadeli bir bakış açısına sahip süreç odaklı olması gerekir. Bakış açısı başka açıdan da genişler: okul lideri olarak, kendinizi sadece okulunuzda değil, toplum içinde de önemli bir faktör olarak görürsünüz.

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

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

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

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

Tipik yorumlardan bazıları şöyle olabilir:

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

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

“Öğrenciler öğrenme konusunda en iyi uzmandır.”

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

6. Adım Adım: Demokratik Yönetişime Giden Yol

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

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

1. Yönetişim, liderlik, idarecilik ve kamu önünde hesap verebilirliği

2. Değer merkezli eğitim

3. İş birliği, iletişim ve katılım: Rekabet ve okul özerkliği

4. Öğrenci disiplini

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

Resmi Ortamlar

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

Kişisel konum

Yerel okul kurulu

Personel toplantıları

Öğrenciler

Gayri-resmi Ortamlar

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

Kişisel görünüş

Koridor sohbetleri / sosyalleşme

Günlük yönetim

Anlaşmazlıkların çözümü

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

Medya, okul-aile birlikleri, ulusal mevzuat (amaçlar), personel toplantıları, öğrenci konseyi, müdür olarak resmi konum, okul yönetişimi, günlük rutin işlerin yönetilmesi, anlaşmazlıkların çözümü, gayri resmi karşılaşmalar (koridor sohbetleri), kişisel görünüş, yerel şirketler, kültürel kurumlar.

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

Resmi bağlamlar

1. Adım :

Kişisel konum

Okul lideri (müdürü), okulun resmi temsilcisidir.. Bu sıfatla, eğitim sistemi içinde ast ve üstlerinize hesap verme yükümlülüğünüz vardır. Veli kuruluşları, kültür kuruluşları ve medya gibi güçlü baskı grupları ile de uğraşmanız gerekir. Amaçlar sıklıkla çelişkilidir. Bu paydaşlarla ilişki biçiminiz ve onların menfaatlerine öncelik verme biçiminiz, sizin, Okul Yönetişimi konusunda ne kadar samimi bir demokratik perspektife sahip olduğunuzun açık göstergeleridir.

1. Adım :

Sahip olduğunuz yetkiler ve kurul yöneticilerine olan bağlılığınız ne siz ne de okuldaki diğer kişiler tarafından sorgulanır.. Mevzuat ve konum, okulun yönetiminde en güçlü faktörlerdir. Uzun vadede, bu kesinlikle tatmin edici değildir: her hangi bir gelişme sağlanamaz, lider olarak rolünüz temelde sembolik bir niteliktedir. Yeni bir müdür olarak, işe buradan başlamayı uygun görebilirsiniz ama güveniniz arttıkça daha bağımsız olduğunuzu anlayacaksınız. Ne de olsa, lider sizsiniz.

2. Adım :

Mevcut yönetmeliklerin arkasındaki fikirler hakkında daha derin bir anlayış geliştirmiş durumdasınız. Her şeyi hemen kabul etmiyorsunuz ancak yine de kurallardan sapmakta zorlanıyorsunuz ya da kuralların nasıl yorumlanacağı hususunda kafanız net değil.

3. Adım :

Okul makamları ile paydaşlar arasındaki bağlantı olarak rolünüzü analiz ediyor ve her iki gruba karşı eşit biçimde hesap vermeniz gerektiğini anlıyorsunuz. Bu ise baskı ve belirsizlik yaratır ancak aynı zamanda değişime yönelik imkanları da beraberinde getirir.

Şunları deneyiniz:

Bir alan üzerine odaklanınız; yönetmelikleri demokrasi görüş açısından inceleyiniz. Kendinize şunu sorunuz: Bu kural niçin konmuş? Herkese faydası dokunacağını anladığınız yerde biraz esnekliğe izin veriniz.

Şunları deneyiniz:

Mevzuatı meslektaşlarınızla tartışınız; okul mevzuatı konusunda bir kursa katılınız. Bu, etkili olabileceğiniz hususlarda kendinizi daha emin hissetmenizi sağlayacak derin bilgileri size sağlayabilir. (Temel hukuk bilgisi, okul müdürleri için değerli ancak ekseriya ihmal edilen bir unsurdur) Resmi idari belgeleri derinlemesine inceleyiniz ve kişisel yorumlarınızı ve duruş çizginizi daha açık bir şekilde ifade ediniz.

Şunları deneyiniz:

Paydaşlar için nelerin en iyi olduğuna odaklanınız. Her iki tarafın da sizden beklentilerini tespit ediniz. Politika belgelerini okuyunuz ve sınırları deneyiniz.

Kişisel konum

Yönetişim, liderlik, idarecilik ve kamu önünde hesap verebilirliği

7. Demokratik Okul Yönetişimi Hakkında Sıkça Sorulan Sorular

Medya okullardaki sorunlara ilişkin olarak her gün resim ve haber yayınları; itaatsizlik, kamu malına bilerek zarar verme, okulu asma ve zorbalık bu tür sorunlardan sadece birkaçı. Öğrencilerin başarılarına yönelik en son PISA raporlarındaki istatistikler çoğu ulusal okul otoritelerini endişeye sevk etmiştir¹⁰ ve üniversiteler ise, çok sayıda öğrencinin ileri seviyede çalışma için gerekli bilgiden yoksun olduğundan şikayetçidir. Daha fazla düzen ve daha sıkı kurallar, huzursuzluk yaratan unsurların okullardan uzak tutulması: bu ve diğer baskıcı önlemler, gerek halk tarafından editöre gönderilen mektuplar ve gerekse de bakanlık kararlarında öngörülen standart yanıtlardır.

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

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

Düzene ne olur?

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

Sonuçlara ne olur?

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

Öğretmenlere saygıya ne olur?

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

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

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

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

Sorumluluk olmadan haklara ne olur?

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

Düşük başarı ve motivasyon eksiliğine ne olur?

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

Öğrenme sorunları olan öğrencilere ne olur?

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

Yanlış seçimde bulunan öğrencilere ne olur?

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

Demokrasiye ne zaman yer ayrılır?

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

8. Son olarak

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

- Sağlam bir liderlik sergilemek. Yetki bağlamında kuvvetli olmak değil de, işler zorlaştığında bile sahip olduğunuz demokratik değerlere sahip çıkma açısından kuvvetli olmanız gerekir. Bir liderde azim ve tevazu, yetki kullanımından daha büyük bir karakter gücü gerektirir.

- Öğretmenlerinizi sadece lafla değil, eylemlerinizle de destekleyip cesaretlendirmeniz gerekir. İlgilendiğinizi belli edin, hazır bulunun ve nerede olursa olsun çalışmaya aktif biçimde katılın.

- Öğretmenlere hem kuramsal hem de pratik türde kaliteli bir hizmet içi eğitim verin. Öğretmenler, hem yerel hem de küresel seviyede toplumumuzun toplumsal, kültürel ve ekonomik kalkınması hususunda iyi bir oryantasyona gereksinim duyarlar. Başarısızlık korkusuna kapılmadan uygulama yapmaya ihtiyacı duyarlar.
- Neden yeni yöntemler kullandığınızı veliler ve yerel paydaşlara açıklamak için her fırsattan istifade ediniz. Keza, elde etmeye başladığınız olumlu sonuçların ilgili tüm taraflara duyurulmasını temin ediniz (bu normalde tüm toplum demektir; pratik olarak, herkesin okul, öğretim ve okul yönetişimi hakkında söz söyleme hakkı bulunmaktadır)
- Hizmet içi eğitime gereken önemi veriniz. Mesela, kişisel gelişim için haftada en az üç saat ayırınız. Yönetim becerilerine kadar ayrılan zaman kadar olmasa bile, medyada, son araştırmalarda, etrafınızdaki siyasi ve kültürel yaşamda görüldüğü biçimde, dış dünyaya ilişkin sistematik çalışmalara zaman ayrılmalıdır. Düşünme zaman alır ve bir lider olarak sizin ileriye düşünebilmek için kendinize zaman ayırmanız gerekir.
- Haklı olduğunuzu kanıtlayınız! Paydaşları ikna etmek için sahip olduğunuz ve tutduğunuz kanılar yeterli değildir, konuşma yeteneğiniz de yetersiz kalır. Okulunuzun sağladığı ilerlemeyi sistematik olarak değerlendiriniz, istatistikleri ve diğer göstergeleri derleyiniz ve her şeyden önemlisi dürüst olunuz. Başarısızlıkların hesabını vermekten korkmayınız. Daha önce de söylediğimiz gibi, gerçek demokratik yönetişime giden yol engellerle dolu, ama gidecek başka bir yol daha yok!
“En iyi liderlere gelince, insanlar bunların varlığının farkına bile varmazlar.

İnsanlar

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

Lao Tse

9. Demokratik Yönetişim: biçimleri ve genel özellikleri

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

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

Resmi / yapısal ortamlar

Okul yetkilerinin merkezden bağımsız hale getirilmesi

En iyi yönetim biçiminde, ulusal ya da bölgesel hükümet, sadece en geniş stratejik kararları almalı ve ulusal stratejinin uygulanmasında kendileri için en doğru yolu bulmalarında okullara özerklik tanınmalıdır. Ancak 21. Yüzyıl başlarında Avrupa’da görünen o ki, politikacılar merkezi hükümet yetkilerinin taşraya dağıtılması konusunda nutuklar çekmekte ancak nadiren bunu uygulamaktadırlar. Neticede, okullar, kendilerini kısıtlayan

bir kanun ve yönetmelik yumağı ile – ümit edileceği gibi demokratik bir biçimde (aşağı bakınız) - baş etme durumunda bırakılmaktadırlar.

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

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

Resmi komiteler ya da çıkar grupları ile öğretmen yetkilerinin artırılması

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

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

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

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

Resmi kurul ya da çıkar grupları ile öğrenci yetkilerinin artırılması

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

Gayri resmi ortamlar

Hakim tavır olarak güven ve açıklık

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

Aktif katılım teşvik edilip ödüllendirilir

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

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

kendilerini müthiş ödüllendirilmiş hissedeceklerdir.

STK'lar okula davet edilir ve aktif görev alırlar

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

Öğrenciler görüşlerini yayınlamaya teşvik edilir

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

Rehberlik, arabuluculuk ve destek çalışmalarına katılan öğrenciler

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

Dinlenme alanları personel ve öğrenciler arasında paylaşılır

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

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

10. Sonuç

"Demokrasi bir amaç değil bir yoldur; başarı değil gidilen yoldur.... Bunu anlayıp demokrasiyi uygulamaya başladığımızda gerçek demokrasiyi bulmuş sayılırız." (Mary Parker Follett (1918), The New State, s. 58).

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

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

Doğru yoldasınız ama çok emek sarf edeceksiniz. Analiz, planlama ve uygulama sürecinin kesintisiz biçimde tekrar edilmesi gerekir. Bundan dolayı, 4. Bölüm'deki şemalar vasıtasıyla ister bizimkiler ister sizinkiler olsun Kilit Alanların analiz edilmesi, temelde yatan Değer ve Davranışların tespit edilmesi (5.Bölüm) ve sonra adım adım bir geliştirmenin planlanması (6. Bölüm) gözünüzü korkutmaya başlarsa, cesaretinizi yitirmeyin. Sürekli

olarak bu konuda çalışmak istemediğiniz anlar da olabilir. Bunun yerine, metodik sürecin dışına çıkmak, bu ya da önceki bölümdeki örneklerden birine bakmak ve bunu okulunuzda teşvik edip edemeyeceğinizi görmek isteyebilirsiniz. Sınırlı ve kapalı bir alanda kazanılmış “kolay bir zafer” güveninizi artırabilir ve ciddi olduğunuzu ispat edebilir.

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

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

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

İyi şanslar!

Kaynaklar

- Apple, M and Beane, J (1995) *Democratic schools*, Buckingham, Open University Press
- Chapman, J, Froumin, I and Aspin, D. (eds). (1995) *Creating and managing the democratic school*, London, Falmer Press
- Davies, L (1998) *School councils and pupil exclusions*, Birmingham, Centre for International Education and Research, University of Birmingham, UK. (published by School Councils UK, www.schoolcouncils.org)
- Flutter, J and Ruddock, J (2004) *Consulting pupils: what's in it for schools?*, London, Routledge Falmer
- Hannam, D H (2001) *A pilot study to evaluate the impact of the student participation aspects of the citizenship order on standards of education in secondary schools*, London, Community Service Volunteers (CSV) (www.csv.org.uk/csv/hannamreport.pdf).
- Harber, C and Meighan, R (eds) (1989) *The democratic school*, Ticknall, Education Now Books
- Harber, C (1992) *Democratic learning and learning democracy: education for active citizenship*, Ticknall, UK, Education Now Books (www.edheretics.gn.apc.org)
- Harber, C (ed) (1995) *Developing democratic education*, Ticknall, UK, Education Now Books (www.edheretics.gn.apc.org).
- Harber, C (1996) *Small schools and democratic practice*, Nottingham, UK, Educational Heretics Press (www.edheretics.gn.apc.org)
- Inman, S and Burke, H (2002) *School councils: an apprenticeship in democracy?* London, Association of Teachers and Lecturers (ATL).
- Ruddock, J, Chaplain, R & Wallace, G. (eds). (1996) *School improvement: what can pupils tell us?* London, David Fulton Publ.
- Trafford, B (1997) *Participation, power-sharing and school improvement*, Nottingham UK, Educational Heretics Press (www.edheretics.gn.apc.org)
- Trafford, B (2003) *School councils, school democracy, school improvement: why, what, how*, Leicester UK, Association of School and College Leaders. (www.ascl.org.uk).
- Mosley, J (1996) *Quality circle time in the primary school*, Wisbech, LDA.
- Mosley, J and Tew, M (2000) *Quality circle time in the secondary school: a handbook of good practice*, London, David Fulton Publishers School Councils UK Various A huge range of resources and material on setting up, maintaining and improving school/student councils. (www.schoolcouncils.org).
- Trafford, B (2006) *Raising the student voice: a framework for effective school councils*, Leicester UK, Association of School and College Leaders. (www.ascl.org.uk)
- Fullan, M (2001) *Leading in a culture of change*, San Francisco, USA: Jossey Bass.
- Hargreaves, A (2003) *Teaching in the knowledge society*, Maidenhead UK: Open University Press.
- Putnam, R (2001) *Bowling alone: the collapse and revival of American community*, New York, USA: Simon & Schuster Ltd.
- Ridderstrale, J. and Nordstrom, K. (2001) *Funky business*, London, UK; Financial Times Prentice Hall.
- Sennet, R (2000) *The corrosion of character: personal consequences of work in the new capitalism*, London, UK; WW Norton & Company Ltd.

Ek I DVE ilkelerine Göre ve Okulun Durumunu Belirleme.

Kilit Alanlar	DVE İlkeleri		
	Hak ve Sorumluluklar	Aktif Katılım	Çeşitliliğe Değer Verme
Yönetişim, liderlik ve kamusal güvenilirlik			
Değer Merkezli Eğitim			
İşbirliği, iletişim ve katılım: Rekabet ve okulun taahhüdü			
Öğrenci Disiplini			