

Sánta Katalin

Képzeljünk el egy iskolát

Képzeljünk el azt az iskolát, ami rugalmasan mozdul a mi érzésünkre, amiben van tere a tapasztalatunk, tudásunk vagy kíváncsiságunk alakító erejének! Milyen iskolát építhetnénk, ha a megszokást átvenné a kíváncsiság? Ha a szabályokat együtt alkotnánk, és csak akkor hoznánk létre újat, ha az segít minket? És ha eldobhatnánk azokat a szabályokat, amik már nem segítenek? Egy ilyen iskola helyzetbe hozná azokat, akik érintettek: tanárokat, diákokat, szülőket. Lehetőséget adna nekik, hogy kezükbe vegyék az irányítást. Egy ilyen iskola nem felülről mondana meg, nem az elefántcsonttoronyból irányítana, hanem résztvevőket bevonva. Bár nincs sok példa, de létezik olyan forma, ami alternatívát kínál a klasszikus hierarchikus felépítményre: ami nem arra épít, hogy valakik hatalmat gyakorolnak mások felett, hanem együtt gyakoroltatja a hatalmat ('power over' helyett 'power with').

Ha most eszünkbe jut egy demokratikus iskola, akkor nem járunk messze a lehetséges megoldástól. A demokratikus iskolákban a vezetés demokratikus: az iskola közössége együtt vesz részt a szabályok alakításában; a diákok felelősek a saját tanulási folyamatukért; és a demokratikus iskola az egyenlőségre és közös felelősségvállalásra épít.

A következőkben bemutatok egy olyan kormányzást, amit hunyorítva akár demokratikusnak is lehet nevezni (hamarosan leírom a különbséget). Ezt úgy hívják: szociokrácia. A szociokrácia egy emberarcú szervezeti struktúra, amivel hatékony, transzparens és bevonó szervezetet lehet kialakítani, decentralizált módon. Nincs vezető, ehelyett azt mondjuk, hogy minden székben vezető ül.

A szociokratikus működésről

Szükséges néhány száraz alapvetéssel kezdeni:

A munka körökbe rendeződve történik: A kör olyan csoport, ahol a tagok vállalják, hogy egy (vagy több) felelősségi területről gondoskodnak. A területükön belül szabadon dönthetnek, a döntéseket hozzájárulással hozzák meg. A körök lehetnek egymásba ágyazottak (az iskolai programokat szervező kör része lehet az iskolai wellbeing körnek), újakat hozhatunk létre, ha új kihívás nem tartozik egyik eddigi körhöz sem (ha az iskolában eddig nem volt belső szociokrácia-továbbképzés, de most szükség lenne rá); vagy megszűnhetnek, ha már nincs szükség annak a felelősségnek a kezelésére (ha az étkeztetést már egy külsős cég vállalta, akkor nincs szükség étkeztetést biztosító körre). A körök tehát dinamikusan változnak, és a szervezet tagjai is váltogatják a sapkáikat. Azok a körök, ahol együttműködés szükséges, összekapcsolódnak: az egyik kör egy tagja átül a másik kör beszélgetéseibe, és fordítva.

A javaslatokat hozzájárulással döntéshozással fogadják el: A hozzájárulással döntéshozás során minden javaslatot elfogadunk, ami elég jó és biztonságos a kör tagjai számára, vagy másként: amivel kapcsolatban nem érkezik ellenvetés. Az ellenvetés egy olyan hasznos információ, amire a javaslat kidolgozói eddig nem gondoltak, és potenciálisan kárt okozhat a szervezetnek, vagy rámutat egy másik, sokkal jobb (hatékonyabb, egyszerűbb, stb.) lehetséges

megoldásra. Tehát az ellenvetés nem vétó, sőt! Az ellenvetés ajándék. Örülünk, mert valami újra tettünk szert, ezért beépítjük a javaslatba. Javaslatot a kör tetszőleges tagja hozhat, a döntés a körön belül történik. A hozzájárulások döntéshozás egy markáns különbség a máshol megszokott többségi, konszenzusos vagy autokratikus döntéshozási formáktól.

Visszajelzés, visszajelzés, visszajelzés: Mivel a szervezet folyamatosan változik, ezért nincs tökéletes, örök érvényű kör, szerep vagy folyamat sem. Ezért kulcsfontosságú, hogy a megállapodásokat újraértékeljük, a köröknek és szerepeknek rendszeres visszajelzést adjunk. A visszajelzések a szociokratikus rendszer önszabályozó mechanizmusai.

Jól strukturált meetingek a tiszta elvárásokért és hatékonyságért: A szociokrácia jól leírt meetingstruktúrákat kínál – döntéshozási alkalmakra, visszajelző alkalmakra, review-kra, szerep jelölésekre, stb. Minden szociokratikus meetingre igaz az, hogy jól facilitált, minden résztvevő hangjára egyformán kíváncsi, hatékony és érzelmeket nem ignoráló meetingekről van szó. Gyakran része a körbeszélgetés gyakorlása, ahol minden egyes résztvevő egymás után válaszol ugyanarra a kérdésre. Legyen ez akár csak egy bejelentkező kör vagy egy meeting végi visszajelző/értékelő kör.

Transzparens működés: Minden megállapodást, kördefiníciót, visszajelzést, meetinget naplózunk. Ha csak nem szenzitív az információ, akkor a naplózott anyag elérhető a szervezet tagjai számára.



1. ábra: Körök (forrás: sociocracyforall.org)

A szociokrácia fogalmát először a 19. században Auguste Comte használta, amikor arról gondolkodott, hogy milyen alternatívája lehet egy csoport kormányzásának a többségi szavazáson túl. A demokrácia görög eredetű szó, a demos és kratos szavakból származik. A demos emberek, népet jelent, míg a kratos erőt, hatalmat. A szociokrácia a socius-kratos szavakból ered, a socius jelentése társ, tag. Comte tehát a kisebb társaságok, kollégák helyzetbe hozásával gondolta megvalósítani az újfajta kormányzást. (Vannak, akik szerint ez a demokrácia egy fejlődött változata lenne.) Az 1900-as évek elején aztán Kees Boeke és Beatrice Boeke-Cadbury erre építve hozott létre egy iskolát, és lett így az első szervezet, ami

szociokratikus működést tudott demonstrálni – sikeresen. Ez az iskola még ma is működik Werkplaats Kindergemeenschap néven, Utrechtben 400 gyerek, tanár és staff részvételével, akik körökbe rendeződve együtt hoznak döntéseket az iskola működésével kapcsolatban.

Néhány példa szociokratikusan működő iskolákból

Jelenleg 40 körüli azoknak az iskoláknak a száma, akik szociokráciát használnak (a Wondering School és a Sociocracy for All közös kutatása során ennyi szociokratikus iskolával készített interjút). Eltérő példák vannak annak tekintetében, hogy mire, hogyan alkalmazzák egyes iskolák a szociokráciát.

Lehet a szociokráciára ugyanis eszköztárként is tekinteni. A szociokrácia eszköztárába az eszközöket aszerint válogatták össze, hogy mi a legegyszerűbb, legmegfelelőbb és leghumánusabb egy-egy szervezeti elakadásra. Amikor szociokráciát viszünk egy szervezetbe, akkor azt figyeljük, milyen elakadások és vágyak vannak jelen, és csak azokat használjuk fel, ami szükséges és elégséges a feszültség megoldására. Ennek eredményeként nincs két egyforma szociokratikus iskola sem.

Van, ahol:

- a gyerekek körébe viszik a szociokratikus eszközöket és a tanárokkal együtt hozzájárulással döntenek például közösségi programokról, vagy hogy mikor legyen nyitva az iskola épülete. Tanárok és diákok körökbe szervezik magukat, és együtt vállalnak felelősséget például azért, hogy az épület mindig tiszta legyen. Ilyen iskola a holland Vo de Vallei is (<https://www.vodevallei.nl/>).
- minden szülő, tanár és diák aktív résztvevője az iskolai munkának, döntéshozásnak. Ilyenre példa az osztrák Kreamont iskola (<https://www.kreamont.at/>). A Kreamont három nagy körre: pedagógiai, marketing és operatív körre bomlik (és belül még tovább), amiket egy koordináló kör fog össze.
- elsősorban a tanári kar működését szervezik vele. Ilyen például a magyar Budapest School, ahol a nagyobb, sok csoportot érintő témákat a tanárok és a staff bevonásával, hozzájárulásos döntéshozás útján döntenek el. Emellett a nagy iskolai kör mellett a staff is körökbe rendeződik, és a saját felelősségi területeiken belül fél-autonóm módon hoznak döntéseket (különböző módokon bevonják a tanárokat a folyamatba) (<https://budapestschool.org/>).

És ezzel el is jutottunk oda, hogy hol rejlik a különbség a demokratikus iskolák és a szociokratikus iskolák között: a szociokratikus iskola, amennyiben csak a tanári kar működtetésében használják csak – nem feltétlenül demokratikus iskola (ami viszont az iskolai közösség közös szabályalkotásán túl az önvezérelt tanulási utat is leírja). De ahogy a szociokratikus működésből kiolvasható, a szociokrácia is épít az egyenlőségre és a közös felelősségvállalásra.



*1. kép: Meeting szociokratikus iskolában
Forrás: School Circles című dokumentumfilm*

Változások a szociokrácia-bevezetés hatására

Minden szervezeti struktúra magával hoz egy kulturális változást is. Más beszélgetések alakulnak, másra lesznek képesek a szervezeti tagok, más normák alakulnak ki. A szociokrácia bevezetése is kulturális változást eredményez. Több cikk született már arról, hogy milyen hatása van a diákokra, ha szociokratikus iskolában tanulnak. Javuló tanulási eredményekről, kevesebb hiányzásról és a csoporthoz tartozás erősödéséről számolnak be. Erősödnek a szociális skillek, a demokráciával kapcsolatos skillek, az önbecsülés és az önérvényesítés képessége. Erősödik a saját kompetenciák tudatosításának képessége, és javul a felnőttekkel való kapcsolatuk is (Mitra, 2004; Griebler– Nowak, 2012; Hope, 2022).

A Budapest School-lal kapcsolatban a saját tapasztalataimról tudok beszámolni. Itt „csak” a tanárok és a staff körében használunk szociokráciát. Egy kezdeti vágyból indult a fejlesztés (a tanároknak legyen lehetősége formálni az iskolát), és noha nem ismertük kezdetben a szociokrácia fogalmát, az elképzelésünk utólag teljes mértékben rímelt a szociokrácia alapelveire: az érintettek bevonására, átláthatóságra, kísérletezésre, hozzájárulások döntéshozásra, közös felelősségvállalásra és a működő folyamatok újraértékelésére.

A struktúra kialakításánál törekedtünk arra, hogy mindenki számára elérhető legyen az információ, bárki tudjon a kezdeményező székében ülni, és az összekapcsolás, átbeszélés felé tereljük a résztvevőket. Nem arra törekszünk, hogy a lehető legjobb megoldást találjuk meg, hanem olyan javaslatokat keresünk, ami a szervezetben érzékelt elakadásokra, vágyakra elégséges és biztonságos választ adnak. A folyamat során (visszajelzésekkel) szűrjük azokat, amik nem elég fontos változtatások vagy téves hipotézisekre épülnek. És segítjük a javaslatkidolgozókat abban, hogy megtalálják a szervezeten belül azokat a társakat, akikkel együtt tudják kidolgozni a projektet.

Amit az évek alatt felfedeztünk, hogy nem elég az új dolgok létrehozása, nem elég egy jó ötlet. A megvalósítás gyakran hosszabb időt vesz igénybe, mint vártuk. Van is erre kifejezés: change fatigue-nek hívják azt, amikor a sok változást már fárasztó követni. Egy másik tanulság, hogy az újdonságok bevezetése mellett ugyanolyan figyelmet kell szentelnünk az eddigi értékelésére és akár kidobására is. Fel kell ismernünk, ha egy folyamat már nem segíti a működésünket. Legyen ez akár egy olyan eszköz is, amit a szociokrácia eszköztárából emeltünk be.

Az évek során a szervezet folyamatosan fejlődött, adaptálódott egyrészt a körülmények hatására, másrészt a szervezet tagjai által megélt nehézségek és vágyak nyomán. Új iskolákat nyitottunk, gyógypedagógiai és iskolapszichológiai rendszert építettünk, curriculumot fejlesztettünk, és még sorolhatnám az izgalmasabbnál izgalmasabb témákat, amiket sikerült néha nagyon egyszerű, néha nagyon innovatív módon megoldani. Sokkal többet gondolkodunk együtt, vitatunk meg nekünk fontos témákat. Az út során nemcsak az elénk gördülő akadályokat oldjuk meg, hanem egyénileg is fejlődünk. Meghallgatjuk egymást, elfogadunk érveket, szembesülünk saját (eddig akár ki nem mondott) elvárásainkkal. Lehetőséget kapunk az önérvényesítésre, és tanuljuk, hogy ezt hogyan lehet jó keretekbe ágyazni. Újabb és újabb munkatársról derül ki, hogy milyen – eddig fel nem fedett – képességekkel rendelkezik, és sikerül megszólítani őket, hogy járuljanak hozzá az iskola sikeréhez. Összességében a tanárok felhatalmazása jó úton halad.

A szociokratikus kormányzás bevezetésével a szervezet hatalmat ad az emberek kezébe, legyen az tanár, diák, szülő vagy az egész iskolai közösség együttvéve. Amikor szociokrácia szabályai szerint vezetünk iskolát, egy inkluzív, igazságos teret építünk. Mindenkit bátorítok a kísérletezésre, mert a szociokratikus elemek becsempészése transzformatív erejű lehet.

Felhasznált irodalom

Wilder, Hope (2022): *Does Sociocracy support student voice? Student Perceptions of a Student Council Using Sociocracy in a Public School*. Holistic Education Review, 2(2). <https://her.journals.publicknowledgeproject.org/index.php/her/article/view/2307> (Letöltés ideje: 2024. október 2.)

Griebler, Ursula – Nowak, Peter (2012): *Student councils: a tool for health promoting schools? Characteristics and effects* Health Education (2012) 112(2): 105–132. <https://www.emerald.com/he/article-abstract/112/2/105/77826/Student-councils-a-tool-for-health-promoting?redirectedFrom=fulltext> (Letöltés ideje: 2024. október 2.)

Mitra, Dana L. (2004): *The Significance of Students: Can Increasing “Student Voice” in Schools Lead to Gains in Youth Development?* Teachers College Record, 106(4), 651-688. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1467-9620.2004.00354.x> (Letöltés ideje: 2024. október 2.)

Osorio, Marianne - Shread, Charlie (2021): *Sociocracy in Schools: A research by Wondering School*. Holistic Education Review, 1(2) https://her.journals.publicknowledgeproject.org/index.php/her/article/download/1455/1308/3239&ved=2ahUKEwi6jfmN_o-

QAxWg1AIHHUo5DvMQFnoECCAQAQ&usg=AOvVaw3F_9e6Ixm5uiO2a5Yf8OSU
(Letöltés ideje: 2024. október 2.)

web 1 = <https://www.sociocracyforall.org/sociocracy-in-schools/>