

# ОДГ/ОЧП ЗА ДИРЕКТОРИ



## Свесност

Разбирание на  
мојата улога

## Подготовка

Сите присутни

## Делување

Демократски  
одлуки

# ЛИДЕРСТВО



## Водството во училиштето

Случувањата во образованието ги рефлектираат предизвиците во општеството денес, како што се инклузија, интеграција на мигрантите, образование за демократија и човекови права, справување со глобалната конкуренција и спроведување проекти за реформа на образованието.

Традиционалниот модел на татковска улога на директорот на училиштата стана застарен. Како самборец и одлучувач, лидерот на училиштето не може да остане во чекор со ваквите предизвици и промени. Сложеноста и динамиката на социјалниот, економскиот и политичкиот развој бараат соработка и учество на сите засегнати страни и членови на заедницата, како на училишно така и на државно ниво.

Затоа, вашиот успех како директор на училиштето зависи од училишната заедница – подготвеноста на вашиот персонал, учениците и родителите да соработуваат и да прифатат одговорност. Како директор, вие работите во рамките на мрежата што вклучува локална заедница, медиуми, донатори, училишни органи и други училишта, и вашиот ангажман, без разлика дали е во или надвор од училиштето, бара вешта комуникација и соработка. Никој не ја доведува во прашање вашата позиција и одговорност како лидер на училиштето. Напротив, вашата улога е поважна од кога и да било. Сега, исто така, имате задача да ја делегираат одговорноста, да ги координирате проектите за развој на училиштата, да ги истражите ограничувањата и можностите во законските рамки и да делувате како пример за вашите наставници и ученици.

Демократското раководство на училиштето како пристап за цело училиште ве поддржува во вашата проширена улога и одговорност. Демократското раководство на училиштето им овозможува на сите засегнати страни можност да ја споделат својата стручност и да преземат одговорност. Така, делењето на товарот е помош за вас, лидерот на училиштето. Сепак, проширената одговорност вклучува поголемо

учество и обратно. Во значителна мерка, демократското раководство во училиштата е заедничко управување со училиштата и донесување одлуки.

Демократското раководство на училиштето ги надминува правата и одговорностите дефинирани во формалната рамка на училишните закони. Неговите неформални „меки“ елементи поттикнуваат начин на размислување, живеење и работење заедно - демократска училишна култура. Училиштето е прва институција во која учениците влегуваат во животот, а демократска култура во рамките на оваа институција ќе ги едуцира за демократско граѓанство и човекови права. Демократската училишна култура е највредниот придонес на едно училиште за одржливоста на демократијата и човековите права во општеството и на државно ниво. Затоа, демократското раководство во училиштата им нуди на вашите ученици уникатна можност за учење - да практикуваат елементи на демократско граѓанство на рана возраст, едно искусвено искусство за учење кое одговара на нивната фаза на развој и нивото на разбирање.

Овој дел го истражува демократското раководство во училиштата, вградено во демократска училишна култура и сфатено како пристап на целото училиште, во четири теми. Тема 1, Демократски стил на училишно раководство, се фокусира на вашата улога како демократски лидер на училиштата и тимски играч. Тема 2 го воведува моделот на Советот на Европа за Компетенции на демократска култура. Овие компетенции вклучуваат ставови, вредности, вештини, знаење и разбирање кои придонесуваат за таква култура на демократија. Ова го поставува прашањето како овие компетенции можат да се стекнат преку практично искусство. Тема 3 го опфаќа Демократското раководство на училиштето како пристап за целото училиште и покажува како тоа функционира во пракса. Тема 4, Дисциплина преку одговорност се фокусира на чувствителното прашање на дисциплината на учениците во училиштето. Се тврди дека поттикнувањето на учениците да преземат одговорност за своето училиште ветува повеќе отколку обидот за спроведување на дисциплина преку сила и страв.

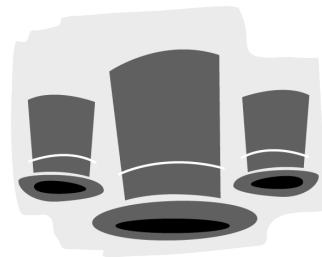


*Демократско раководство на училиштето - Тема 1: Демократски стил на училишно раководство*  
**Клучно прашање:** Како може директорот на училиштето да одржува демократска училишна култура?

*Прирачник за свесност 1.1:*

## Размислете за вашата улога на директор на училиштето: развој на (повеќе) демократска култура во училиштето

Демократското раководство на училиштето е предизвик и на едно училиште му треба време за да ја постигне таа цел. Треба да продолжите со мали чекори, наместо со големи. Оваа алатка ви помага во оценување на улогата на директор на училиштето. Идентификувајте кои цели важат за вас. Краткорочните цели опишуваат помали чекори што можете веднаш да ги преземете.



Краткорочни цели	Среднорочни цели	Долгорочни цели
Директорот на училиштето се воздржува од исклучително авторитарни изрази.	Директорот на училиштето комуницира со училишната заедница на отворен и пријателски начин (принцип на реверзибилност).	Меѓусебно разбирање помеѓу директорот на училиштето, персоналот и другите заинтересирани страни.
Директорот на училиштето наведува причини за неговиот/нејзиниот фокус кон специфични прашања.	Директорот на училиштето презентира прашања и проблеми што треба да се решат со вработените.	Претставниците на персоналот, учениците и родителите се вклучени во поставувањето на агендата за донесување одлуки.
Директорот на училиштето ги објаснува неговите или нејзините законски одговорности и ограничувања.	Директорот на училиштето ги слуша и размислува за предлозите на наставниците тоа како да се организира училиштето.	Директорот на училиштето, наставниците и учениците планираат и спроведуваат проекти за развој на училиштето.
Директорот на училиштето им објаснува на наставниците за целите што тој или таа ги има предвид.	Директорот на училиштето разговара за алтернативните опции во донесувањето одлуки со наставниците.	Претставниците на персоналот, учениците и родителите се вклучени во донесувањето одлуки.
Директорот на училиштето ја објаснува неговата или нејзината загриженост при оценувањето на постигањата и однесувањето на наставниците.	Директорот на училиштето ги избира задачите на одделни наставници.	Персоналот, учениците и родителите ја преземаат одговорноста за развојот и работењето на училиштето.
Директорот на училиштето ги објаснува неговите или нејзините методи за решавање на конфликти.	Директорот на училиштето избегнува авторитативна употреба на моќ за решавање на конфликтите.	Решавање на конфликти преку соработка и комуникација.

Оваа алатка се заснова на *Како да се развие демократска атмосфера во училиштето*  
<https://www.living-democracy.com/mk/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-7/>



Демократско раководство на училиштето - Тема 1: Демократски стил на училишно раководство  
**Клучно прашање:** Како може директорот на училиштето да одржува демократска училишна култура?

Прирачник за свесност 1.2:

## Стилови на училишно раководство

Дали демократијата е најдобриот начин да одговориме на предизвиците со кои се соочува нашето општество? Или има подобри алтернативи? Контроверзноста околу ова прашање е со нас уште од античко време до денес. Она што се однесува на општеството, се однесува и за училиштата. Ако се залагаме за демократско раководство во училиштата, неопходно е да се разгледаат алтернативите. Да разгледаме четири главни типа на лидерство.

**Автократските лидери** имаат тенденција сами да ги донесуваат сите одлуки. Тие ќе тврдат дека ова е најефикасниот стил за да се завршат многу задачи во краток временски период. Тоа е всушност јаката страна на автократското лидерство, но слабост е тоа што одлуките може да бидат оспорени или доведени во прашање, што пак ја зголемува веројатноста за конфликт и одбивањето за соработка. Автократските лидери потценуваат за тоа до кој степен зависат од другите. Училишните правила што се наметнуваат без дискусија почесто се прекршуваат, што е контрапродуктивно во справувањето со недолично однесување и малтретирање. Автократското лидерство често го следи статус кво и дадени конвенции, нудејќи малку во однос на иновациите и развојот. Академските резултати се лоши во автократски предводените училишта, бидејќи специфичните потреби на учениците за поддршка и охрабрување добиваат малку внимание.

**Не-авторитарно (Laissez-faire)** лидерство се карактеризира со недостаток на јасно дефинирани процедури за одлучување и мало учество на лидерот во процесите на донесување одлуки. Времето за дискусии не е јасно ограничено, така што ефикасноста на одлучувањето и управувањето со училиштата е слаба. Од друга страна, јаката страна на овој вид лидерство е ниско ниво на агресија и конфликти во училишната заедница.

**Патерналистичките лидери** делуваат како родителски фигури водејќи сметка за своите подредени како родител, без да им дадат никаква одговорност или слобода на избор. Во овој вид лидерство, лидерот покажува грижа и се грижи за своите вработени. За возврат, тој очекува доверба, лојалност и покорност. Од наставниците се очекува да бидат целосно посветени на она во што верува лидерот и да се воздржат од правење сопствен избор или самостојно работење. Наставниците се очекува да останат вработени во истото училиште подолго време за зајакнување на лојалноста и довербата. Патријалистичкото лидерство има тенденција да го подели персоналот, бидејќи лидерот на училиштето ќе ги награди своите омилени наставници за нивната лојалност со посебен третман и можности како проекти, патувања, обуки и сл..

**Демократскиот стил на лидерство** нуди потенцијал да се надминат слабостите што имаат тенденција да ги развиваат другите видови на лидерство. Демократскиот водач на училиштата гарантира дека сите членови на училишната заедница се вклучени во процесот на одлучување - но учеството ќе варира, во зависност од контекстот. Учениците нема да учествуваат во секоја одлука и лидерот можеби нема секогаш да го има последниот збор. Во некои случаи, тој може да се ограничи на олеснување на некој договор меѓу вработените или целата училишна заедница, или пак да прифати одлука што не ја поддржува самиот.

Лидерството и одговорноста се споделуваат, а честопати има и лидери на подгрупи. Колку повеќе членови на училишната заедница учествуваат во процесот - лидерот на училиштето, наставниците, учениците, домаќините, стручната служба, можеби и родителите и надворешните чинители, толку е појасна сликата за различните интереси, погледи и вредности. Силата на демократското лидерство во училиштата лежи во неговиот потенцијал да донесе одлуки и решенија кои се широко прифатени и поддржани, доколку се земат предвид сите интереси и прашања. Напорите за учење што се потребни за различните групи во училишната заедница да го развијат својот целосен потенцијал за учество можат да бидат доста застрашувачки, но тие се наградувачки. Училишната заедница може да развие демократска училишна култура со отворена и пријателска атмосфера. Нејзините членови ќе бидат помотивирани и посветени, ќе се развива формална и неформална комуникација, вклучително и со лидерот на училиштето и со училишната заедница. Дисциплината ќе се подобри ако и учениците се

чувствуваат одговорни за своето училиште. Училиштето ќе постигне повисоки академски резултати со тоа што ќе ги престретне разновидните способности и таленти на своите ученици.

Затоа, демократското раководство на училиштето има силен потенцијал, но и предизвици. Колку повеќе членови учествуваат, толку покомплексни ќе бидат процесите на дискусија, градење консензус и донесување одлуки. Автократските кратенки за ефикасно одлучување можеби тогаш ќе изгледаат како атрактивна алтернатива. Тврдиме дека вреди да се обидеме да се справиме со оваа сложеност бидејќи вашите ученици треба да научат како да напредуваат во амбивалентни и нејасни ситуации (види [Компетенции за демократска култура](#), стр. 43). Демократски водените училишта ги поддржуваат своите општества преку едукација на своите ученици да станат граѓани кои се компетентни и уверени да учествуваат во контроверзни и динамични процеси на донесување одлуки.

Демократско раководство на училиштето - Тема 1: Демократски стил на училишно раководство  
**Клучно прашање:** Како може директорот на училиштето да одржува демократска училишна култура?

Прирачник за подготовка 1.1:

**Важноста на размислувањето и повратната информација: Истражете го вашиот профил на тимот заедно**

**Алатка за разгледување на тимските улоги заснована на Мередит Белбин**  
 (<https://www.belbin.com/>)

Во демократското раководство на училиштата, идеално е членовите на наставничкиот персонал да формираат тим. Секој наставник ќе го покаже својот карактер и специфични таленти. Сепак, можно е да се разграничат групи на типични начини на однесување или улоги што луѓето имаат тенденција да ги развијат во еден тим.

Идеален тимски модел вклучува девет различни улоги. Секоја од улогите е од суштинско значење за успехот на тимот. Секоја улога има свои предности и слаби страни, а затоа што можеби нема да можете да ги менувате луѓето, балансирањето на нивните предности и слабости преку улогите на другите членови на тимот е клучот за успехот на тимот. Овој модел на улоги на тимски играчи може да им помогне на вашите вработени да размислат за нивната соработка и да ги идентификуваат причините за нивниот успех, нивните неуспеси и проблемите како тим. Оваа алатка може да ви помогне вам и на вашите вработени да ги оцените вашите перцепции едни за други и да ги разјасните вашите улоги.

Улога	Предности	Слабости
<b>Координатор</b>	Координаторите се лидери ориентиран кон луѓето. Тие се доверливи, доминантни и посветени на целите на тимот. Овие позитивно настроени луѓе ги ценат напорите на другите членови на тимот, ги слушаат другите и имаат своја гледна точка.	Координаторите може премногу задачи да ги пренесат на другите, оставајќи си малку работа за себе.
<b>Обликувач</b>	Shapers are energetic task-focused leaders with a high motivation to achieve and win. They are committed to success and will 'shape' others into achieving the aims of the team.	Координаторите може да бидат агресивни во обидот да ги завршат работите и да ги постигнат целите. Два или три обликувачи во една група може да доведат до конфликт и кавги.
<b>Интроверт</b>	Обликувачите се енергетски водачи насочени кон задачите со висока мотивација да се постигне и да победи. Тие се посветени на успехот и ќе ги „обликуваат“ другите во насока на постигнување на целите на тимот.	Интровертите имаат тенденција да не ги почитуваат практичните детали и перспективи. Тие можат да бидат расеани.
<b>Инспектор за ресурси</b>	Интровертите се создавачи на идеи кои се карактеризираат со висок коефициент на интелигенција и интровертност, но исто така се доминантни и оригинални. Тие имаат тенденција да завземат радикални пристапи и повеќе се занимаваат со големи проблеми отколку со детали.	Инспекторите за ресурси имаат тенденција да изгубат интерес откако првично биле фасцинирани од некоја идеја. Нивните идеи се помалку иновативни и може да забораваат да довршат некоја задача.



<b>Спроведувач</b>	Инспекторите за ресурси ги истражуваат можностите и развиваат контакти. Тие се добри преговарачи кои можат да најдат релевантни информации, да ги поддржуваат и развиваат идеите на другите. Тие се дружељубиви и ентузијастички, добри во работата за врски и истражуваат ресурси надвор од групата.	Спроведувачите се конзервативни, нефлексибилни и бавни за да одговараат на новите можности.
<b>Тимски работник</b>	Спроведувачите се дисциплинирани, практични, доверливи и толерантни. Тие се карактеризираат со низок стрес и работат за тимот на практичен, реален начин. Спроведувачите имаат тенденција да ги извршуваат задачите што другите не сакаат да ги извршуваат, а тие добро ги прават.	Тимските работници имаат тенденција да бидат неодлучни во моментите на криза и не сакаат да прават работи што можат да им наштетат на другите.
<b>Комплетен завршувач</b>	Тимските работници се дружељубиви и имаат позитивно влијание врз другите членови на тимот. Тие го одржуваат тимскиот дух и им овозможуваат на другите членови ефикасно да дадат свој придонес. Тие често имаат дипломатски вештини, добра смисла за хумор и се добри слушатели.	Комплетните завршувачи се перфекционисти, кои имаат тенденција да бидат премногу вознемирени и екстремни. Тие претпочитаат да не делегираат задачи.
<b>Контролор оценувач</b>	Комплетните завршувачи обрнуваат внимание на деталите и темелното исполнување на задачите. Тие се конзистентни, вредни и одговорни. Контролорите оценувачи се често разумни, претпазливи и интелигентни. Тие придонесуваат најмногу кога треба да се донесат важни одлуки. Тие се компетентни за анализа и споредба и не се заведени од емоциите.	Контролорите оценувачи може да бидат здодевени или премногу критични. Тие не се добри во инспирирање на другите и имаат тенденција да бидат бавни во донесувањето одлуки.

Интересно е да се напомене дека секоја личност има предиспозиција за две, три, или понекогаш дури и повеќе од улогите опишани погоре. Зависи од тимот и околностите за тоа која улога ќе ја исполнува членот. Ако вашиот персонал открие дека недостасуваат одредени улоги, треба да разговара за тоа како и со кого може да се пополни дупката.

Демократско раководство на училиштето - Тема 1: Демократски стил на училишно раководство

**Клучно прашање:** Како може директорот на училиштето да одржува демократска училишна култура?

Прирачник за подготовка 1.1:

## Вклучување на засегнати страни во управувањето со училиштата

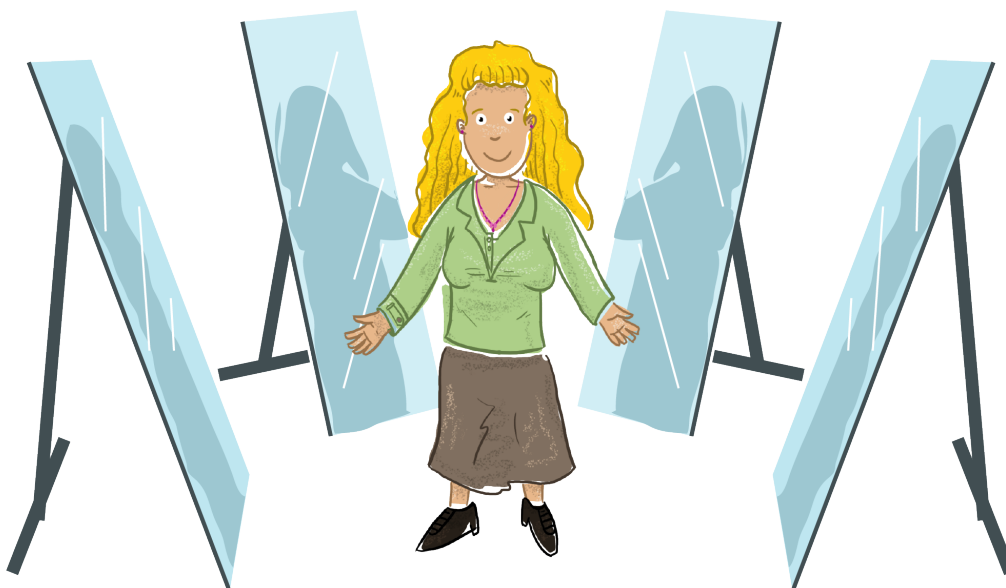
Следните предлози од [Прирачникот Демократско управување на училиштата](#) (цитирани тука како ДУУ) од Елизабет Бекман (Elisabeth Väckman) и Бернард Трафорд (Bernard Trafford), издаден од Совет на Европа 2007, стр. 51-59 <https://www.living-democracy.com/mk/edchre-pack/>.

Во демократската училишна заедница, важно е сите засегнати страни да имаат можност за учествуваат. Тие треба да бидат вклучени во комуникацијата, вмрежувањето и одлучувањето. Со вклучување на локалната заедница, вашето училиште покажува дека не сака да се затскрие туку напротив да игра активна улога во општеството. Членовите на училишната заедница се играчи, не гледачи, дали во училишните простории или во одбраната на демократското општество ако е потребно. (види ДУУ, стр. 51).

Како директор на училиштето и засегната страна, вие сте клучен/клучна за иницирање, врамување и охрабрување на сите други групи на засегнати страни да ја играат својата улога. Оваа улога е предизвикувачка, бидејќи бројот на наставници, ученици и вработени често е еднаков со работната сила на средните компании. Директорите на училиштата тесно комуницираат со внатрешните засегнати страни, наставници, ученици и вработени. Од друга страна, има надворешни засегнати страни, како што се родители, училишни власти, локални креатори на политики и донатори. Како директор на училиштето, вие не можете да го контролирате однесувањето на која било од овие групи, но може да апелирате на нивниот заеднички интерес за училишниот успех. Затоа Вашиот личен и професионален став е пресуден кога се обидувате да ги вклучите засегнатите страни во училишниот живот.

### Размислете за вашиот став како директор на училиштето

Вие сте клучен чинител. Во голема мерка, зависи од вас до кој степен другите членови и групи активно преземаат одговорност во училишната заедница. Затоа, треба да го евалуирате вашиот личен и професионален став, бидејќи тој има одлучувачко влијание врз вашите одлуки и постапки (видете [Прирачник за свесност 1.1](#) и [ДУУ](#), стр.52, 56).



Во интеракцијата со внатрешните и надворешните чинители, вие дејствувате како поврзувач. Постојано комуницирате со наставниците, учениците, родителите и вработените во училиштата, во формален и неформален контекст. Редовно контактирате со локалните креатори на политики, претставници на

училишните власти и донатори кои го очекуваат вашето внимание. Обидете се да ги идентификувате нивните заеднички интереси со кои може да ги придобиете.

Запрашајте се: Зошто сакам да станам лидер на училиште? Какво училиште и какво општество сакам? Со вакви прашања, можете да формирате појасна идеја за визиите што ги водат вашите постапки како лидер на училиштето (види [ДУУ](#), стр. 47).

### Внатрешни чинители

Училишниот живот вклучува формални и неформални контексти што бараат директорот, наставниците и учениците да настапат во специфични улоги, но исто така нудат различни можности. Конференциите за вработените, состаноците на родителите и часовите се формален контекст, разговорите за време на паузите во ходникот или училишниот двор се неформални контексти.

Ако следниве предлози ви изгледаат убедливи, може да започнете да ги спроведувате веднаш.

### Први чекори за вклучување на наставниците и учениците

- Снабдете ги наставниците со релевантни информации пред состанокот на наставници, давајќи им можност да го формираат своето мислење (види [ДУУ](#), стр. 36).
- Охрабрете ги наставниците да ги искажат своите ставови на состаноците. Слушајте ја нивната дискусија и назначете заменик-директор на училиштето или наставник назначен како претседавач.
- Поддржете ги наставниците кои сакаат да воспостават контакти со општеството и надворешните експерти (видете [ДУУ](#), стр. 54).
- Напуштете ја канцеларијата за време на паузите и часовите за ручек за да се сретнете со наставниците и учениците. Не го потценувајте тоа што ви е кажано во неформален контекст, бидејќи наставниците обично имаат на ум некоја цел кога ви приоѓаат (видете [ДУУ](#), стр. 57).
- Обидете се да знаете што е можно повеќе ученици по име. На пример, директор на училиште во Украина го постигна ова со мали чекори, поканувајќи ги сите ученици во групи на попладневен чај во нејзината канцеларија.

### Вклучување на засегнатите страни: понапредни мерки

- Идентификувајте ги рутинските задачи и делегирајте ги на персоналот, можеби првично за ограничен временски период. Давајќи им на наставниците поголем увид во училишната администрација ви овозможува да се фокусирате на важни теми. Со преземање на поголема одговорност, вашиот персонал ќе се идентификува посилно со своето училиште (види [ДУУ](#), стр. 58). Верувајте им на вашите наставници, наместо да ги контролирате.
- Зголемете ги или подобрете ги можностите вашите наставници и ученици да се среќаваат надвор од училиштето, како што се заеднички кафетерии, објекти за ручек и области за рекреација (видете [ДУУ](#), стр. 48). За повеќе идеи, видете ги деловите за исхрана и физичка активност на оваа веб-страница за директорите на училиштата.
- Формирајте тим наставници и ученици за да креирате привлечна почетна страница на вашето училиште. Вашата веб-страница може да ѝ служи на демократската училишна заедница со давање информации за тековните теми и проблеми. Поканете ги сите засегнати страни да придонесат за оваа веб-страница.
- Поканете ги родителите, управителите на училиштата, локалните креатори на политики, донатори и/или медиумите во вашето училиште. Договорете состаноци со вашиот персонал и ученици. Дискусија: Кое е најдоброто училиште за оваа заедница? Какво образование ги подготвува нашите ученици најдобро за својата иднина? Зошто е важно училиштето да даде пример за демократска култура?

За повеќе идеи за тоа како да ги вклучите заинтересираните страни од вашето училиште, погледнете во Темите 2 - 4.



*Демократско раководство на училиштата - Тема 2: Компетенции за демократска култура*  
**Клучни прашања:** На кои компетенции се потпира демократското општество? Како можат да се стекнат и практикуваат во училиште?

Прирачник за свесност 2.1:

## Компетенции за демократска култура (КДК) - развојна перспектива за училиштето и општеството

Демократските институции зависат од согласноста и поддршката од граѓаните. Институционалните рамки не можат да преживеат ако луѓето за коишто се наменети да им служат ги отфрлат или им се спротивставуваат или не се во можност да учествуваат во нив. Затоа, демократска култура е од суштинско значење за демократските земји, а училиштата се местото каде што младите граѓани можат да учат, практикуваат и да разберат што е демократската култура.

„Демократската култура“ е нејасен термин и затоа е тежок за справување за практичарите. Еден проект инициран од Советот на Европа (2014 - 2017) се обиде да го реши овој проблем преку развивање на модел на компетенции за да ги опише различните димензии на демократската култура и да ги посочи компетенциите што придонесуваат за демократскиот културен идентитет на една личност.

Моделот на компетенции од Советот на Европа, Компетенции за демократска култура, вклучува четири димензии - вредности, ставови, вештини и знаење и разбирање. Терминот „компетентност“ е дефиниран како „способност на лицето да мобилизира и да распоредува релевантни вредности, ставови, вештини, знаења и/или разбирање за да одговори соодветно и ефективно на барањата, предизвиците и можностите ... во даден контекст“ ([Компетенции за демократска култура](#), стр. 23).



Моделот на компетентност за демократска култура беше усвоен од Комитетот на министри во Советот на Европа, со што се овластува да се користи во сите образовни институции во Европа.

Демократската училишна заедница може да обезбеди модел на демократска култура. Во овој контекст, вашите ученици имаат можност да ги стекнат компетенциите на демократската култура преку искуство и пракса. Вие како лидер на училиштето и вашите наставници сте примери кои им ги демонстрираат на вашите ученици моделите на однесување и компетенциите што ја промовираат или се спротивставуваат на демократската култура во вашето училиште. Затоа, важно е вие и вашите вработени да размислите за пораките што ги испраќате преку вашето однесување. Горенаведениот модел на компетенции за демократска култура може да послужи како упатство.

**Моделот на Советот на Европа за демократска култура ги вклучува следниве компетенции:****Вредности**

- Вреднување на човековото достоинство и човековите права
- Вреднување на културната разновидност
- Вреднување на демократијата, правдата, правичноста, еднаквоста и владеењето на правото

**Ставови**

- Отвореност кон културните различности и кон другите верувања, погледи на светот и практики
- Почитување
- Граѓанска свест
- Одговорност
- Самоефикасност
- Толеранција на двосмисленост

**Вештини**

- Автономни вештини за учење
- Вештина за аналитичко и критичко размислување
- Вештини за слушање и набљудување
- Емпатија
- Флексибилност и прилагодливост
- Лингвистички, комуникациски и полиглотски вештини
- Вештини за соработка
- Вештини за решавање конфликти

**Знаење и критичко разбирање**

- Знаење и критичко разбирање на себе
- Знаење и критичко разбирање на јазикот и комуникација
- Знаење и критичко разбирање на светот

Овој пакет на компетенции за демократската култура служи како референтна рамка на која и обрнуваме внимание во сите делови за директорите на училиштата на оваа веб-страница.

*Демократско раководство на училиштата - Тема 2: Компетенции за демократска култура*  
**Клучни прашања:** На кои компетенции се потпира демократското општество? Како можат да се стекнат и практикуваат во училиште?

Прирачник за подготовка 2.1:

## Поддршка на учениците за стекнување на компетенции за демократска култура (КДК)

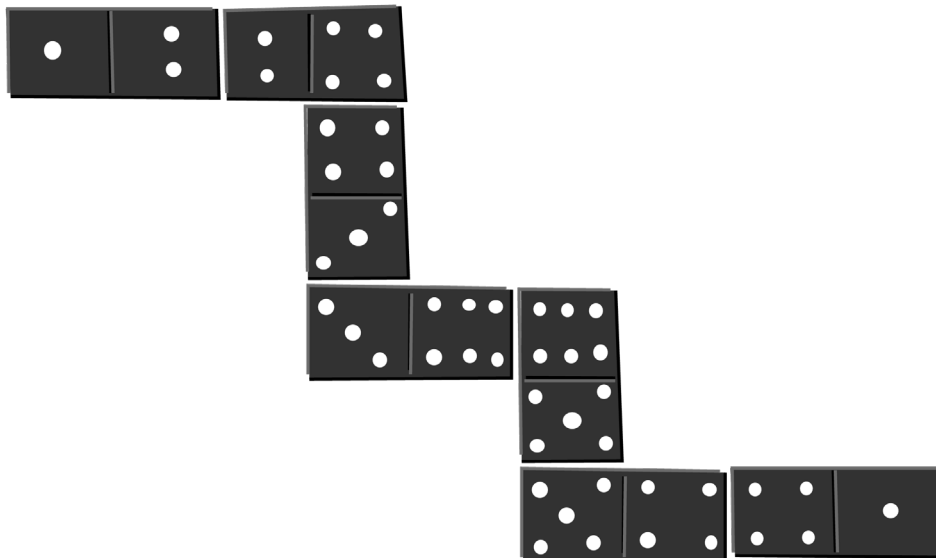
Учениците ги учат компетенциите за демократска култура во групи, или холистички, преку поврзување на вредности, вештини, ставови и знаење и разбирање. Тие ги стекнуваат компетенциите ставајќи ги во дејство и главно преку интеракција и меѓусебна соработка. Ова го поставува прашањето што наставниците и директорот на училиштето можат да направат за да ги задоволат потребите за учење на нивните ученици. Овој прирачник се фокусира на одлучувачкото влијание на поддржувачката методологија и околината за учење за КДК. За поцелосен приказ и цитати, видете [Референтна рамка на Компетенции за демократска култура, издание 3](#), Упатство за спроведување, стр. 92 f.

### На ниво на одделение

- Наставниците можат да создадат „отворена, партиципативна и почитувана средина во училиштата“ што им нуди на учениците безбеден простор за учење. Тука, тие можат да се чувствуваат слободни да ги искажат своите ставови и емоции.
- Наставниците можат да создадат можности учениците да преземат одговорност за нивното учење и да учествуваат во планирањето на часовите.

### На ниво на училиште

- Наставниците можат да соработуваат помеѓу наставната програма за да се олеснат формите на кооперативно учење.
- Наставниците можат да соработуваат за да вклучат КДК во наставната програма и да обезбедат правичност за сите ученици.
- Наставниците можат „да создадат можности за учениците да стекнат позитивно висококвалитетно искуство за учество преку проекти во кои искуствата се фокусирани на теми што се од значење за самите ученици“ (видете во историјата на случај во [Прирачникот за подигнување на свеста 3.1](#)). Наставниците можат да ги охрабрат учениците да учествуваат во процесите на донесување одлуки и во училиште (види Тема 3) и во локалната заедница.
- Наставниците можат да организираат воннаставни активности за аспекти на ОДГ/ОЧП.
- Наставниците можат да организираат проекти за ОДГ/ОЧП, на пр. дебатирачки општества (види <https://www.living-democracy.com/mk/textbooks/volume-4/part-3/unit-8/> )





На ниво на училиште, директорот игра клучна улога во создавање на поддржувачки околина за учење и можности за учениците во учењето КДК, преку охрабрување, поддршка и координација. На пример, учењето КДК може редовно да е вклучено во агендата на состаноците на персоналот.

Слободната размена на мислења за контроверзни прашања во безбедна атмосфера на взаемно почитување може да го поддржи развојот на повеќе компетенции за демократска култура, вклучително и

- Јазични вештини, како што е можноста да се изразат јасно и кратко;
- Самоефикасност и емпатија;
- Толеранција на двосмисленост;
- Вреднување на демократијата и праведноста;
- Знаење и критичко разбирање на темата за која се дискутира.

*Демократско раководство на училиштата - Тема 2: Компетенции за демократска култура*  
**Клучни прашања:** На кои компетенции се потпира демократското општество? Како можат да се стекнат и практикуваат во училиште?

*Прирачник за работа 2.1:*

**Изјава за мисија на училиштето - проект за цело училиште**  
**Изјава за мисија на училиштето - Работете кратко и јасно (РКЈ))**

Многу образовни институции и училишта, но исто така деловни претпријатија и владини институции користат изјави за мисија. Изјавата за мисијата на училиштето е нешто како визит-карта за надворешни партнери и референтна точка за секојдневната работа во училиштето и потсетник за училишната заедница за нејзината заедничка визија и упатство.

Изјавата за училишна мисија треба да го следи принципот РКЈ - Работете кратко и јасно. Накратко, и на јазик што им се обраќа на не-стручните лица, таа ги посочува перспективата за развој или клучните принципи што ја дефинираат заедничката визија и профил на училиштето. Изјавата за мисијата ниту ги објаснува причините за направените избори, ниту дава информации за спроведувањето. Изјава за мисијата треба да биде амбициозна, но целта не треба да биде надвор од дофат. Изјавата за мисијата е отворена за ревизија, но ќе го изгуби кредибилитетот ако често се менува.

Види

[https://www.missionstatements.com/school\\_mission\\_statements.html](https://www.missionstatements.com/school_mission_statements.html)

[https://www.educationworld.com/a\\_admin/admin/admin229.shtml](https://www.educationworld.com/a_admin/admin/admin229.shtml)

**Фокусирајте се на едно едноставно прашање во сесијата за развивање на идеи (brainstorming)**

Училишната заедница е хетерогена, здружувајќи две или три генерации, професионални наставници, деца и адолесценти. Ако се вклучени и родители, училишната заедница наликува на микрокосмос на различноста и плурализмот во општеството како целина. Во ваквите современи општества, предизвикот за демократијата е да се обезбеди сите граѓани, без оглед на нивната позадина, да бидат ангажирани и да разберат што е на дневен ред, бидејќи донесувањето одлуки инаку би станало привилегија на елитата на експерти.

Така, процесот на создавање изјава за училишна мисија треба да започне со фаза развивање на идеи во рамките на секоја група - тимот на лидери на училишта, наставници, ученици и родители. За овој обид за развивање на идеи, важно е да изберете едно значајно прашање за сите групи. За изјава за мисијата што истакнува една клучна цел, доволно е едно едноставно, отворено прашање, како што е „Што го прави едноучилиште добро?“ Прашањето мора да му овозможи на секој член на училишната заедница да одговори, зависно од нивното ниво на разбирање и црепјќи од нивното лично или професионално искуство. Со други зборови, секој треба да биде во можност да дејствува како експерт. Директорот на училиштето и вработените треба да разговараат за изборот и формулацијата на клучното прашање и да ги земат предвид неговите импликации за крајната изјава за мисијата.

Сесијата за развивање на идеи (brainstorming) започнува со идеите и интересите на сите поединци. Така, треба да се очекува широк спектар на придонеси што ја отсликува плуралистичката заедница. За да се дојде до една едноставна изјава, неопходен е процес на интеграција и приоритизирање, исто како и во демократското одлучување и во креирањето политики. Во ОДГ/ОЧП, различни модели покажуваат како да се организира таков процес на развивање на идеи. Тие се погодни за ученици од сите возрастни групи, наставници, лидерите на училишта и родители. Како што беше предложено погоре, целиот процес на размислување се фокусира на истото прашање во секоја група.

- **Размислете – Спарете – Споделете** <https://www.teachervision.com/group-work/think-pair-share-cooperative-learning-strategy>
- **Сид на тишината** <https://www.living-democracy.com/mk/textbooks/volume-6/chapter-7/exercise-1/>

### Рамка за дискусија и донесување одлуки

Користете ја институционалната рамка што е воспоставена во вашето училиште (види [Прирачник за подготовка 3.1](#)). Или пак следете го овој дизајн за да формирате ад-хок групи. Избраниот совет на наставници, ученици и родители, со кој претседава директорот на училиштето, на крајот треба да ја усвои нацрт-изјавата за мисијата. Овој облик на репрезентативна демократија обезбедува дека сите групи на засегнати страни, без оглед на нивната големина, се подеднакво застапени. За да се обезбеди широка поддршка и утврдување на изјавата за мисијата, препорачливо е да се постави кворум од 75% или 80% за одобрување. (види [Демократско управување на училиштата](#), Совет на Европа издание 2007 година, стр. 36 f.

### Компетенции за демократска култура (КДК) како изјава за училишна мисија

Изјавата за училишната мисија треба да биде широко прифатена во училишната заедница. Следствено, никој не треба да се чувствува исклучен од нејзината содржина заради дискриминација врз основа на возраст, верско уверување, етничко потекло, пол, лични или групни интереси. Изјавата за мисијата не треба да се поистоветува со одреден став или групен идентитет, туку да ги потенцира клучните принципи и еволуирачката перспектива што може да ја поддржат сите членови на училишната заедница. Ние веруваме дека КДК (види [Прирачник за подигнување на свеста 2.1](#)) ги исполнува овие критериуми.

„КДК и пристапот на целото училиште им дава важна перспектива за развој на училиштата за тоа како да станат подемократски, имајќи ги предвид клучните области на училишниот живот, како што се настава и учење, управување со училиштата и културата и соработка со заедницата. На овој начин, развојот на демократска училишна култура и компетенции на демократска култура кај учениците станува училишна мисија.“ ([Референтна рамка на компетенции за демократска култура, том 3](#), стр. 96).

### Преглед на процесот на дискусија и донесување на одлуки

- Развивање на идеи (brainstorming) на час, состаноци на родители и вработени (види повеќе детали погоре).
- Портпаролите ги презентираат нивните развиени идеи пред работната група чија задача е да подготват изјава за мисијата. Оваа група треба да вклучува волонтери кои ги претставуваат сите групи на училишната заедница.
- Нацрт-изјавата за мисијата е претставена на секој клас, вработените и родителите. Членовите на нацрт-работната група присуствуваат на секоја средба, ги објаснуваат своите одлуки и собираат повратни информации.
- Нацрт-работната група потоа дискутира за добиените повратни информации и го финализира својот нацрт.
- Училишниот совет, без оглед дали е веќе основан или формиран ад хок, потоа ја усвојува изјавата за училишната мисија со мнозинство гласови.

### Дебрифинг и спроведување

- Изјавата за мисијата се истакнува на веб-страницата на училиштата, во училишните флаери за посетители и нови родители и на постерите во просторијата за вработените и секоја училница.
- Со своите наставници, учениците разговараат за нивното искуство за демократско учество во овој процес на донесување одлуки, поврзувајќи го со концептот за демократска училишна култура.
- Портпаролите на родителите даваат повратни информации за учеството на родителите на состанок на персоналот.

Училишната заедница разговара за следните чекори за спроведување на изјавата за мисијата.

*Демократско раководство на училиштата - Тема 3: Демократско раководство на училиштата – пристап за училиштето како целина кон ОДГ/ОЧП*  
**Клучни прашања:** *Како работи демократското раководство во училиштата во пракса?*

*Прирачник за свесност 3.1:*

**Клучни принципи за демократско раководство во училиштата со пристап за училиштето како целина**

Врз основа на [Референтната рамка на компетенции за демократска култура, том. 3](#) стр. 97.

### 1. Почитување на локалниот контекст и локалните начини на работа

Без разлика дали во општеството или на училиште, културата наметната од лидер ќе биде автократска, а не демократска. Демократска култура се развива преку учество на граѓаните и во училишен амбиент од сите засегнати страни на кои им треба охрабрување да придонесат со нивната стручност.

### 2. Овозможување на сите засегнати страни да развијат свои решенија за предизвици врз основа на проценка на ситуацијата

Не постои единствено главно решение за предизвиците со кои се соочуваат поединците од различни институции и земји. Преку проценка на моменталната состојба во училиштето, вклучително и неговите потреби и капацитет, клучните засегнати страни подобро разбираат за неговите специфични предизвици и се овластени да развиваат свои сопствени активности. Ова пак го зголемува чувството за сопственост на учесниците и мотивацијата за промена.

### 3. Поттикнување на учење преку пракса со учество на сите засегнати страни

Демократските компетенции најдобро се развиваат преку секојдневна пракса, вклучително и учество во донесување одлуки, почитувани и еднакви интеракции и демократски наставни и методи на учење. Ова бара посветено партнерство на сите засегнати страни - почнувајќи од ученици, наставници, лидери на училишта и родители, до локалните власти и други чинители во заедницата. Покрај тоа, ја илустрира виталната важност на образовните институции како целина во процесот на учење и промовирање на културата на демократијата.

Преку учество во училиште, учениците се стекнуваат со потребните вештини за демократско граѓанство во животот на возрасните. Ова е и учење „за“ и „преку“ демократија и човекови права во ОДГ/ОЧП како пристап за целото училиште. Види: <https://www.living-democracy.com/mk/textbooks/volume-1/part-1/unit-3/chapter-1/>

### 4. Интегрирање на градење на капацитетите во процесот на планирање на училиштето

Промените во училишната култура се поодржливи кога тие се вградени во процесот на формално планирање на училиштето, како што е создавање изјава за училишна мисија (види [Прирачник за работа 2.1](#)).

### 5. Поддршка на локалните проекти и иницијативи на долг рок

Потребно е време и напор за да се надмине отпорот кон промените и да се трансформираат начините на интеракција и практики во училиштата. Системската промена не може да се постигне со еднократен обид. Долгорочната поддршка е клучна за видливи резултати и одржлив ефект. Ова е принципот на преземање на мали чекори, наместо правење на еден голем скок. Исто така, бара трпеливост, давање време на луѓето да се прилагодат на демократските промени, почнувајќи од засегнатите страни кои се посветени и заинтересирани за демократско раководство во училиштата.



*Демократско раководство на училиштата - Тема 3: Демократско раководство на училиштата – пристап за училиштето како целина кон ОДГ/ОЧП*  
**Клучни прашања:** *Како работи демократското раководство во училиштата во пракса?*

*Прирачник за свесност 3:2.*

## **Потенцијалот на учеството на учениците на проекти**

### **Историја на случај**

Во училиште во еден европски град, ученици од 9-то одделение иницираа проект за час по географија. Тие беа незадоволни од состојбата на училишните простории и посакаа да дадат предлози за подобрувања. Наставникот се согласи да им го даде на учениците времето што го бараа. Учениците работеа сами или во мали групи. Тие ја оценија состојбата на училишните згради и надворешното опкружување, потоа ги запишаа своите наоди на постери со нивна анализа, фотографии и архитектонски цртежи. Тие изработија предлози за подобрување и направија постери и тродимензионални модели за да го кажат своето мислење.

Во тоа време, општинската администрација планираше големо реновирање на училиштето и околината околу него. За време на посетата на училиштето, претставниците на канцеларијата за урбанистичко планирање ги забележаа постерите и моделите на учениците кои беа изложени. Тие поканија група ученици да ги презентираат нивните идеи во канцеларијата за планирање. Планерите ги ценеа напорите на учениците за создавање училишна околина што ги задоволува потребите на децата и младите, а градот усвои некои од предлози на учениците. Директорот на училиштето го поддржа овој пристап и членовите на персоналот беа информирани за време на состанокот. Учениците веќе ги положија завршните испити до моментот кога се остварија нивните идеи.



Просториите во училиштето се наоѓаат покрај една мала река, но брегот беше грда глетка поради џбуновите и грмушките што диво пораснаа низ годините. Група ученици предложија да се расчисти брегот на реката и да се обезбеди простор за рекреација со делови за седење за ученици со чист поглед кон реката (види модел погоре). Управата за урбанистичко планирање ја усвои оваа идеја. Фотографијата од десната страна го покажува резултатот неколку години подоцна - просторот е расчистен, а на грубите камени седишта можат да бидат седат мали групи ученици.

### **Анализа**

Учениците го иницираа проектот, ја избраа темата затоа што беше тесно поврзана со нивните интереси и едвај чекаат да ги забележат подобрувањата направени во нивното училиште. Тие си поставија задачи што беа посложени и одземаат многу време од она што обично би го барал наставникот, но во проектите контролирани од учениците, честопати гледаме многу повисоко ниво на посветеност. Нивниот проект се фокусираше на реалните проблеми во училишниот живот, а нивната работа резултираше со активности што можат да се прикажат во јавноста.

Учениците го реализираа својот проект на час по географија, за што беше потребна промена во планирањето на лекциите. Наставникот ја прифати неговата улога. Тој покажа одговорност кон интересите на учениците, им го даде времето што им беше потребно и покажа флексибилност во планирањето на часовите. На тој начин, тој им ги обезбеди на учениците временските ресурси што им беа потребни. Наставникот, како и директорот на училиштето им овозможи на учениците да одат напред со нивниот проект, нудејќи им поддршка, водство, охрабрување и повратна информација.

Проектот на учениците зависеше од согласноста на нивниот наставник и директорот на училиштето за тоа да се случи. Ова го става во фокус елементот на загадувањето. Замислете наставник или директор со различен начин на размислување, тогаш иницијативата за проектот ќе беше одбиена. Позитивниот одговор од канцеларијата за урбанистичко планирање беше понатамошен непредвиден случај. Едноставно кажано, беше чиста среќа што учениците го привлекоа вниманието на урбанистите кои ја потврдија стручноста на младите. Временското усогласување беше добро. Една година порано или подоцна, ученичкиот проект не можеше да го има истото влијание. Сепак, во тогашните околности, учениците можеа да влијаат на развојот на своето училишно опкружување многу посилено отколку во формализираната рамка на учество на учениците (види [Прирачник за подготовка 3.1](#), Дијаграм во [Прирачник за работа 3.1.б](#)).

Можеме да сметаме дека проектот и позитивното искуство за учество им овозможија на учениците да стекнат повеќе компетенции за демократска култура ([КДК](#)):

- Став: граѓанско размислување, посебна внимателност кон потребите на заедницата ([КДК](#) стр. 41)
- Самоефикасност: чувство на доверба за справување со нови предизвици ([КДК](#) стр. 42)
- Автономни вештини за учење ([КДК](#) стр. 44)
- Вештини за аналитичко и критичко размислување ([КДК](#) стр.44)
- Способност за комуницирање и преговарање ([КДК](#) стр. 48)

### Заклучоци

Ученичките иницијативи се случајни - спонтани и непредвидливи. Наставниците и директорите треба да бидат подготвени соодветно да одговорат за да тече нивната динамика.

Наставниците треба да понудат можност за размислување и евалуација, бидејќи тие се од суштинско значење за одржливо учење засновано на проекти и активно учество. Во спротивно, позитивните емоции и сеќавања може да згаснат, оставајќи мало влијание врз компетенциите за демократска култура.

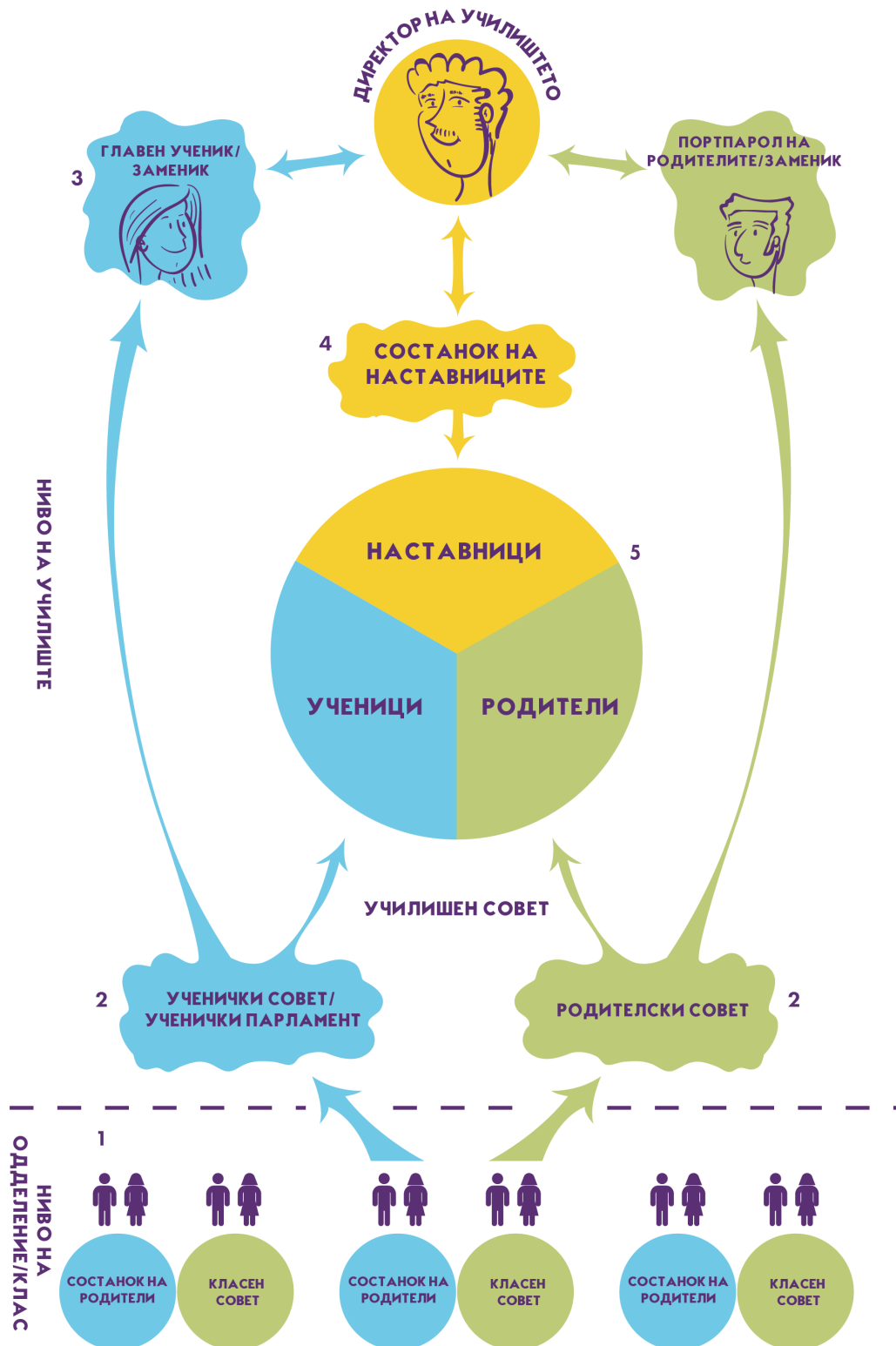
Директорите на училиштата и наставниците треба да бидат свесни во која мерка учеството на учениците зависи од нивната поддршка. Во нашите секојдневни избори и одлуки, сите сме агенти кои се справуваат со случајности.

Демократско раководство на училиштата - Тема 3: Демократско раководство на училиштата – пристап за училиштето како целина кон ОДГ/ОЧП  
**Клучни прашања:** Како работи демократското раководство во училиштата во пракса?

Прирачник за подготовка 3:1.

**Рамка за учество и донесување одлуки во училиште**

Броевите 1 - 5 се однесуваат на белешките подолу.



## Белешки

Референтна рамка за КДК, том 1., р. 27 f.). Пред да започне дискусијата за прашања и одлуки, треба да се воспостават правила за да се реши прашањето „Кој за што одлучува?“. Слично како заедница на национално ниво, на училишната заедница и е потребна формална институционална рамка што им дава можност на учениците, родителите и наставниците да кажат свои зборови и да оддадат почит на законската одговорност на директорот на училиштата. (Види Референтна рамка за КДК, том 1, стр. 27 f.). Низ цела Европа, правата на учениците, родителите и наставниците во донесувањето на одлуки се разликуваат од една до друга земја. Во некои земји, училиштата имаат одредена слобода во воспоставување рамка за учество и одлучување, додека во други земји, оваа институционална рамка е утврдена со закон. (Погледнете го прирачникот за ОДГ/ОЧП за наставници, книга III, Живеење во демократија, кој вклучува лекција за тоа како треба да се управуваат училиштата: <http://www.living-democracy.com/mk/textbooks/volume-3/part-4/unit-9/lesson-4/>)

Без оглед на тоа кој пристапот ќе се донесе, за тоа како треба да се управува училиште, мора да се одлучи на демократски начин:

- Како може на сите наставници, ученици и родители да им се даде можност да учествуваат?
- Како може одлучувањето да се организира и демократски и ефикасно?
- Кои се одговорностите на персоналот?
- Која е улогата и одговорноста на директорот на училиштето?

Дијаграмот прикажан на претходната страница се заснова на усвоена правна рамка. Тој е пример за тоа како можат да се решат прашањата споменати погоре. Алтернативни институционални дизајни исто така постојат, но прашањата на кои мора да одговорат се исти.

Следниве белешки се однесуваат на приказите во дијаграмот.

## Ниво на клас

**(Бр. 1)** Демократското учество започнува на нивото на клас каде сите ученици можат да учествуваат. Времето за класен совет или класно собрание може да се интегрира во распоредот. На пониско и горно средно ниво, учениците избираат двајца портпароли за нивниот клас или насока. Овие портпароли им приоѓаат на наставниците за да ги претставуваат интересите на учениците, така што тие не се асистенти на наставниците. Ва основно образование, децата не избираат портпароли, туку присуствуваат на седмичен класен совет. Водени од нивниот наставник, тие учат да ги искажат своите интереси и ставови и да се слушаат едни со други.

## Ниво на училиште

**(Бр. 2)** Во повеќето земји, ќе најдете одредби во наставниот план или законодавство за правото на учениците за учество. Во примерот прикажан овде, и учениците и родителите избираат претставници да дејствуваат во нивно име на ниво на училиште. Овој аранжман е демократски и ефикасен, бидејќи учеството во управувањето со училиштата бара време и стручност. Како директор на училиштето, вие играте важна улога во поттикнување и поддршка на учеството на учениците и родителите во вашето училиште. (Види Демократско управување на училиштата, Совет на Европа издание од 2007 година, стр. 37; <https://www.living-democracy.com/mk/edchre-pack/> ).

Сите класови и насоки ги претставуваат нивните портпароли во ученичкиот парламент. Ова тело се состанува редовно најмалку еднаш месечно. Агендата го вклучува секое прашање од училишниот живот од гледна точка на учениците, како што се квалитетот на наставата и учењето, училишните оброци, училишните простории, одмор и рекреација, или безбедност. Училишниот парламент може да назначи училишен кабинет со специјални претставници или министри, за да развиваат активности со минимална поддршка од наставниците, како што е организирање дискусии со партиски или невладини претставници, организирање ученички кафулиња, училишни диско настани или филмски емисии. За импресивен пример за тоа што може да постигне ученичкиот парламент, видете на веб-страницата на сеопфатно училиште во Велика Британија, <https://pentrehafod.school> .

Истата структура постои и за родителите. Тие избираат претставници на ниво на клас за да комуницираат со наставниците во нивниот клас (бр. 1). Претставниците на родителите присуствуваат на советот на родители на училишно ниво (бр. 2). Овде, претставниците на родителите ги споделуваат своите искуства и ставови за квалитетот на наставата, оценувањето, благосостојбата и безбедноста на нивните деца и други прашања.

**(Бр. 3)** Ученичкиот парламент избира двајца претставници, главно момче или девојче и заменик, како лидери на ученичкиот кабинет и како гласноговорници на учениците на ниво на училиште. Исто така, советот на родители избира двајца претставници. Овие врвни претставници за ученици и родители редовно се среќаваат со директорот на училиштето. Важно е директорот на училиштето да остане информиран за расположението и настаните во училишната заедница на кои можеби треба да посвети внимание. Претставниците на родителите и учениците ќе се обидат да ја добијат поддршката на директорот и наставниците за нивната агенда.

**(Бр. 4).** Очигледно е дека наставниците треба редовно да се состануваат за да се справат со различните проблеми во водењето на училиште, развој и подобрување на наставата и учењето, спроведувањето на наставната програма и новите закони и многу друго. Се очекува од законодавството за училиштата да ги специфицира должностите на вработените и директорот на училиштата и нивните права на одлучување. Директорот на училиштето претседава со состаноците на персоналот, исто така игра важна улога во поставувањето на дневниот ред, обезбедувањето информации или предлага решенија. Во значителна мерка, демократското раководство во училиштата зависи од тоа како директорот на училиштето и вработените ја делат одговорноста и овластувањата за донесување одлуки (види [Демократско управување на училиштата](#), стр. 36).

**(Бр. 5)** Во многу земји, училишниот совет или училишниот одбор се бара со закон. Во примерот прикажан овде, учениците, родителите и наставниците избираат претставници да бидат во училишниот совет. Главните портпароли за учениците и родителите припаѓаат на советот заради нивната функција. Ова раководно тело варира од земја до земја. Може да вклучува претставници од локалната заедница, заедно со, или наместо учениците. Членовите може делумно да бидат ко-избрани наместо да бидат избрани. Училишниот совет се состанува најмалку двапати на училишна година. Во нашиот пример, училишниот совет, со кој претседава директорот на училиштето, одлучува за важни теми, како што се одобрување на училишни правила или наставна програма на училиштата. Може да ги оцени и апликантите за позицијата директор или заменик директор на училиштето и да го одобри буџетот на училиштето. Одлуките на училишниот совет се обврзувачки за вработените во училиштата и директорот. Ако директорот на училиштето не се согласува со некоја одлука, предметот мора да биде предаден на училишниот орган. Состаноците не се отворени за јавноста, а дневниот ред и записниците се делумно доверливи. Искуството покажа дека претставниците на трите групи немаат тенденција да формираат блокови или да се надгласаат меѓусебно и дека тие се водени од одговорност и добри аргументи.



Демократско раководство на училиштата - Тема 3: Демократско раководство на училиштата – пристап за училиштето како целина кон ОДГ/ОЧП  
**Клучни прашања:** Како работи демократското раководство во училиштата во пракса?

Прирачник за работа 3:1.

## Донесување одлуки во демократско раководство на училиштата



### а) Модел со пет фази на развој на училиштата и процесите на донесување одлуки

Врз основа на [Референтната рамка на компетенции за демократска култура, книга 3](#), стр. 97 ф.

Овој модел ги претставува петте чекори што едно училиште може да ги преземе како пристап на училиштето како целина за развој на подемократска училишна култура и развој на компетенциите на учениците за демократска култура. Може да се прилагоди на процесите на донесување одлуки кои се занимаваат со какви било предизвици и проблеми (види [Прирачник за работа 4.1](#)).



1. Спроведете анализа на состојбата за да идентификувате како принципите на демократијата и човековите права се интегрираат во училишниот живот, вклучувајќи јаки и слаби страни, и со учество на сите засегнати страни (на пр. оценки на училиштето како целина, SWOT анализа на Јаки страни - Слаби страни - Можности - Закани).
2. Идентификувајте ги потенцијалните области на промени и изгответе акциски план со конкретните активности што ќе ги преземете за да ги постигнете овие промени (на пр. КДК како очекуван исход од учењето).
3. Спроведете го акцискиот план и осигурете се дека ја вклучува целата училишна заедница.
4. Оценете го вашиот напредок и проценете го влијанието на вашата работа.
5. Споделете ги научените лекции со сите засегнати страни вклучени во вашите напори, како и со другите училишта и за тоа планирајте понатамошно дејствување.

### б) Демократска училишна заедница е заедница за учење

Не постои единствено главно решение за предизвиците со кои се соочува вашата училишна заедница, или општеството како целина (види [Прирачник за свесност 3.1](#)). Во обидот да ги решиме овие предизвици, развиваме повеќе компетенции за демократска култура (КДК). Ние ги стекнуваме и практикуваме овие компетенции (учење преку пракса), што важи и за почетници и искусни играчи.

Ако никој не го знае главноторешение за даден проблем, членовите на училишната заедница треба да најдат заедничко. Со прифаќање на пристапот на училиштето како целина, сите членови на училишната заедница можат да придонесат со нивната стручност и да се залагаат за нивните гледишта и нивните интереси. Решението потоа може да најде поширока поддршка. Ова решение често ќе функционира, но понекогаш може да не успее да го донесе очекуваниот исход. Во тој случај, започнува нов циклус на одлучување. Дијаграмот прикажан погоре ја рефлектира оваа неопходност за повторно решавање на проблемот со поврзување на евалуацијата (фаза 4) и рефлексивната (фаза 5) со нова анализа на ситуацијата (фаза 1). Авторитарниот лидер ќе се обиде да го скрие неговиот неуспех, бидејќи неговиот престиж како силен човек ќе биде сериозно оштетен. Демократска заедница за учење, од друга страна, може да привлече нова сила за учење преку неуспех (види дел в подолу).

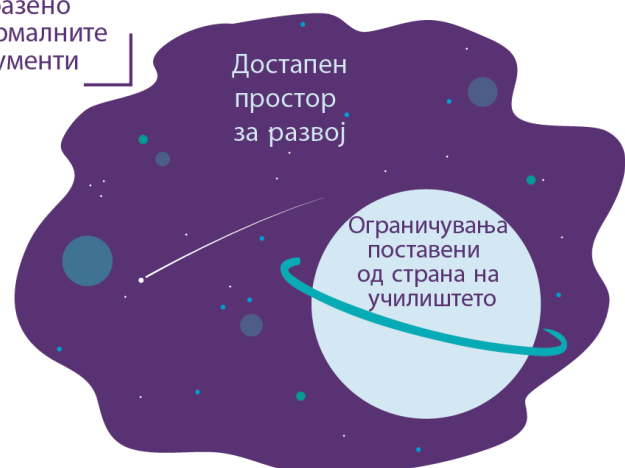
Групата на компетенции за демократска култура што се особено важни за решавање на проблеми и донесување на одлуки го вклучува следново (види [Компетенции за демократска култура](#)):

**Автономните вештини за учење** му овозможуваат на лицето да стекне нови информации и критички да ги процени неговите извори (КДК, стр. 44). Ова е важно при справување со нецелосни информации преку проценка кои информации се добри и веродостојни и со откривање и корегирање на грешки.

**Толерантен став кон двосмисленост, вклучува** „прифаќање на комплексност, противречности и недостаток на јасност“ и ирационално однесување од сите страни, вклучително и самиот (КДК стр. 43). Ова му овозможува на лицето да биде трпеливо кога справувањето со проблем се покажува како тешко и одзема многу време.

**Вештини за аналитичко и критичко размислување** и знаење и критичко разбирање на светот (КДК, стр. 44 ff., 52 ff.) во справувањето со комплексноста и непредвиденоста. Овие не само што можат да бидат вкоренети во даден проблем, туку парадоксно, исто така, во плуралистичка заедница со високо ниво на демократско учество. Луѓето на кои им недостасува оваа вештина можат да прибегнат кон „авторитарното искушение“.

Правни  
ограничувања,  
како што е  
изразено  
во формалните  
документи



**Знаење и критичко разбирање за тоа како работат демократските институции** (*КДК*, стр. 52) им овозможува на членовите на училишната заедница да ја разберат институционалната рамка и нивните права на учество во своето училиште (види *Прирачник за подготовка 3.1*). Особено, тие треба да ги разберат границите и можностите што ги обезбедува институционалната рамка на нивното училиште (види *Демократско управување на училиштата*, стр. 33 f).

### с) Евалуација и размислување - клуч за одржлив развој на училиштата

Во модел со пет фази на одлучување, фазите 4 (евалуација) и 5 (рефлексија) се од суштинско значење за развојот на училиштата и успехот од неколку аспекти.

**Учење со размислување за она што го правиме:** Сите компетенции, вклучително и оние за демократска култура се стекнуваат преку прака, што е учење преку правење. Сепак, учењето преку пракса не мора да вклучува јасно разбирање на искуството за учење. Всушност преку рефлексијата учениците - не само учениците, туку и сите членови на училишната заедница - стануваат свесни за новите компетенции што ги стекнале или ги практикувале и ги интегрираат во нивните „ментални алатки“, подготвени да бидат искористени во иднина.

**Проценката на резултатите** ги прави идните процеси на донесување одлуки поефикасни. Проценките на резултатот им овозможуваат на заинтересираните страни да ги идентификуваат слабостите и грешките и да ги разберат причините за успехот. Треба да се фокусираме на прашања како што се следниве:

- Дали беше точна анализата на ситуацијата (фаза 1)? Дали ги имавме потребните информации?
- Дали нашиот акциски план (фаза 2) и неговото спроведување (фаза 3) го реши нашиот проблем?
- Дали резултатите се фер, или барем прифатливи за сите групи во нашата училишна заедница?
- Дали се согласуваме при нашата проценка?
- ...

**Повратни информации за учество и искуства од учење** се фокусираат на процесот на донесување одлуки, можностите за учество и се одразува на она што е научено во пракса. Ова е важно за сите засегнати страни во училишната заедница - наставниците, родителите и учениците.

- Кој ни го истакнал овој проблем?
- Кој беше одредувачот на агендата?
- Дали сте лично задоволни од вашите можности за учество?
- Дали верувате дека секој имал фер шанса да учествува и да ги искаже своите ставови?
- Што научивте?
- Што би сакале да научите?
- Какво беше вашето искуство со демократската училишна култура?
- ...



*Демократско раководство на училиштето - Тема 4: Дисциплина преку одговорност*  
**Клучно прашање:** *Како училиштата можат да ги охрабрат учениците да одржуваат дисциплина преку одговорност наместо со сила и казна?*

Прирачник за свесност 4:1.

### Контрола или доверба? Како да се обезбеди дисциплина на ученикот

„Запрашајте се: дали учениците се однесуваат поинаку кога нема возрасен во близина?

Ако е да, зошто е тоа така? (Bäckman / Trafford, [Демократско управување на училиштата](#), Совет на Европа издание 2007 година, стр 66; <https://www.living-democracy.com/mk/edchre-pack/> )

Ако одговорите на ова прашање со „да“, можеби се соочувате со проблемот со тоа како да одржувате дисциплина во училиште. Учениците мора да ги следат правилата на училиштето и да се однесуваат едни со други со почит; во спротивно, училиштето не може да функционира, а животот во училишната заедница може сериозно да страда. Но, кое е соодветното решение? Да се стават учениците под постојана контрола и надзор не е изводливо ниту пожелно, бидејќи вашето училиште би ги научило учениците само да ги почитуваат правилата доколку се под надзор. Ке биде неопходна одредена мерка на контрола за да ги натера учениците сериозно да ги сфаќаат правилата во училиштата, но постојаниот надзор нема да ги реши проблемите на дисциплина на учениците. (Види Преиспитајте ја дисциплината и редот од демократска гледна точка, во Образование за демократија; <http://www.living-democracy.com/mk/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-5/> )

Ако одговорите на горенаведеното прашање со „не“, може да се согласите со нас дека во вашата позиција како директор на училиштето, треба да се потпрете на ставовите на вашите ученици, бидејќи училишната заедница, како и секоја друга, не може да функционира без согласност и посветеност на учениците. Различните хетерогени групи во оваа заедница - ученици, наставници, чувари и вработени, родители - сите се заинтересирани за успехот на училиштето, исто како што сте и вие, и тие придонесуваат за работата на училиштето на нивни специфични начини, исто како и вие. Во исто време, секој играч има свои лични интереси и потреби на ум. Вие не можете да ги контролирате различните групи во училишната заедница, но може да влијаете врз нивното однесување.



Може да се каже дека учениците се одговорни за успехот на нивните наставници и нивните директори на училиштата и дека тие зависат од вас и вашиот персонал за нивниот личен развој и академски достигнувања. Затоа, сите членови во училишната заедница се потпираат едни на други. Важно е учениците да станат свесни за ова и да се всади доверба во нив наместо да се заплашуваат и контролираат. Учениците треба да развијат став на граѓанска разумност и одговорност - не само да ја играат својата улога во демократската училишна заедница, туку и во демократското општество како целина. Граѓанската разумност вклучува чувство на припадност во заедница, како и чувство на граѓанска должност. Одговорноста е за да размислиме за нечии активности и да ги земеме предвид ефектите од овие активности врз другите. (Види [Компетенции за демократска култура](#), стр. 12 f., 41 f.).

Ако вашето училиште успее да ги зајакне овие ставови кај вашите ученици, можете да бидете многу сигурни дека вашите ученици ќе знаат како да се однесуваат „кога нема возрасни во близина“.



Демократско раководство на училиштето - Тема 4: Дисциплина преку одговорност

**Клучно прашање:** Како училиштата можат да ги охрабрат учениците да одржуваат дисциплина преку одговорност наместо со сила и казна?

Прирачник за подготовка 4:1.

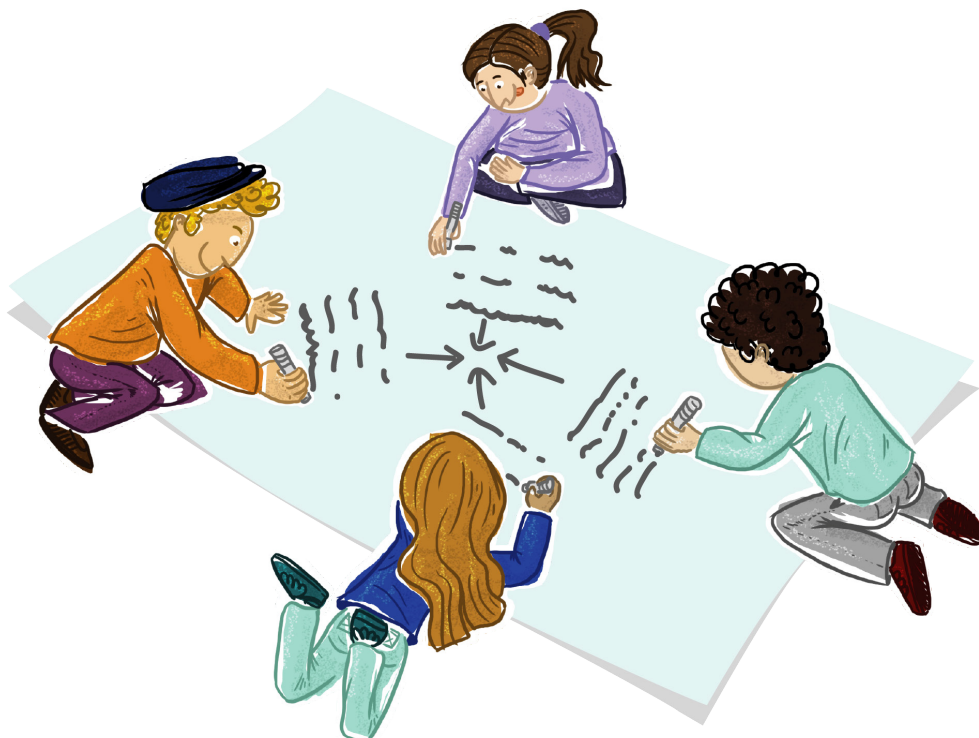
### Заедничкото одлучување поттикнува одговорност и сопственост

Ниту една група или институција не може да функционира без ред и заедничко почитување на нејзините правила, ниту пак може да биде демократска (види *Преиспитување на дисциплината и редот од демократска гледна точка*, <https://www.living-democracy.com/mk/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-5/>). Затоа, одржувањето дисциплина или почитувањето на правилата и редот е клучно прашање во секое училиште. Ако дисциплината се одржува преку демократско раководство во училиштата, учениците можат да научат многу за демократското граѓанство.

Демократско раководство на училиштето го префрла својот фокус од контрола на доверба (види *Прирачник за свесност 4.1*). Вклучувајќи ги учениците во донесувањето правила за училиштето, демократското раководство во училиштата може да ги охрабри учениците да се идентификуваат со училиштето, наместо да не сакаат да ги почитуваат правилата на училиштето. (Види *Демократско управување на училиштата*, Совет на Европа издание 2007, стр. 60 ff.

#### Вклучување на учениците во правењето на училишни правила

Доста често, учениците дискутираат и усвојуваат правила во нивните класни заедници. Учениците преку искуство учат дека правилата се неопходни за решавање на проблемите што се предизвикани од нивното однесување во училиштата. Тие исто така учат да ги почитуваат законите и пишаните правила, без оглед дали се согласуваат со нив или не, затоа што тие се донесени со мнозинство гласови. Учествувајќи во креирање правила за нивниот час или училиште, учениците ја разбираат нивната цел и намера и на тој начин се идентификуваат со резултатите. „Учениците се вистински експерти за тоа како треба да изгледаат училишните правила за да бидат реалистични и лесни за следење.“ (*Демократско управување на училиштата*, стр. 64)“.



Книгата 2 од изданијата за наставници за ОДГ/ОЧП нуди поглавје за создавање правила на час (види [https://www.living-democracy.com/mk/textbooks/volume-2/unit-5/lessons3 and 4](https://www.living-democracy.com/mk/textbooks/volume-2/unit-5/lessons3%20and%204) ), и насловната слика на прирачникот ја истакнува идејата за училиште како демократска микро заедница која носи свои правила. Интересно е да се напомене дека кога учениците преземаат одговорност за донесување правила на училиште, тие имаат тенденција да предлагаат построги санкции отколку што прават возрасните, на пример во справувањето со честите доцнења или прекинувања во училницата. Тие можат да научат многу за праведноста како основен принцип на правда, што значи дека казната не смее да биде премногу блага или премногу строга, зависно од прекршокот и лекцијата што сакаме да ги научиме ученикот кој е во прашање и заедницата како целина.

Како директор на училиштето, треба да бидете информирани за ваквите иницијативи без да интервенирате сè додека усвоените правила на ниво на клас се во согласност со законодавството на училиштата и училишните правила.

Демократско раководство на училиштето - Тема 4: Дисциплина преку одговорност  
**Клучно прашање:** Како училиштата можат да ги охрабрат учениците да одржуваат дисциплина преку одговорност наместо со сила и казна?

Прирачник за работа 4:1.

## Демократско раководство на училиштето во пракса: донесување одлуки за правилата на училиштата

### Кој за што одлучува?

Пред да се одржи дискусија за училишните правила и да се донесат одлуки, неопходно е сите засегнати страни да ги знаат своите права за учество. Било со закон или преку договор од страна на вашата училишна заедница, потребно е да имате воспоставено училишни правила за учество - по можност во форма на постојана рамка. За повеќе детали, видете во [Прирачник за подготовка 3.1](#).

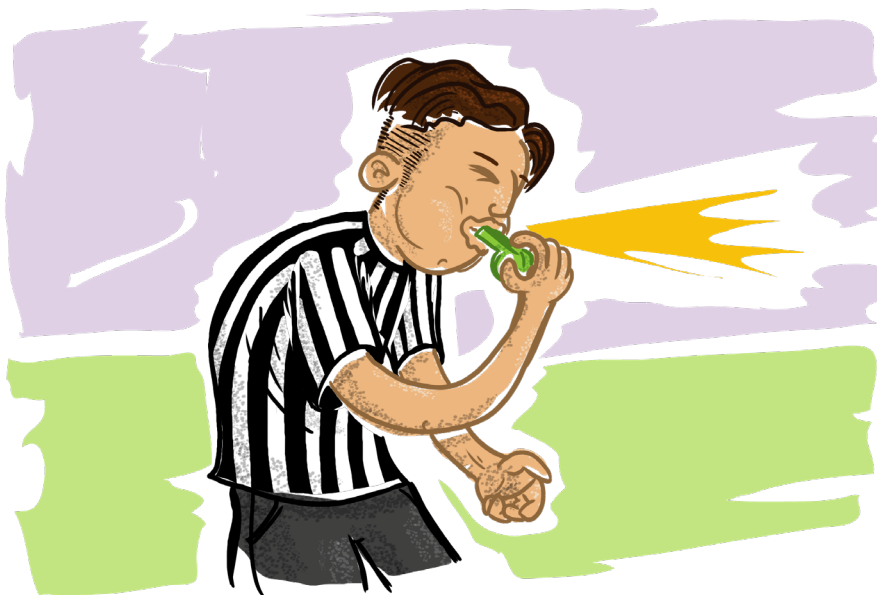
Модел на процедура во демократското раководство во училиштата: донесување одлуки за правилата во училиштата (адаптирани од моделот [Прирачник за работа 3.1](#) .

### 1. Анализа на ситуацијата: Зошто ни се потребни нови училишни правила?

- Со какви проблеми се справуваме (на пр. Однесување на учениците, примена на училишни правила, ефект на санкции)?
- Зошто овој проблем е толку итен што мора да се справиме со него сега?
- Кои правила функционираа добро? Што може да се задржи?
- Кои правила треба да се променат или воведат одново?
- ...

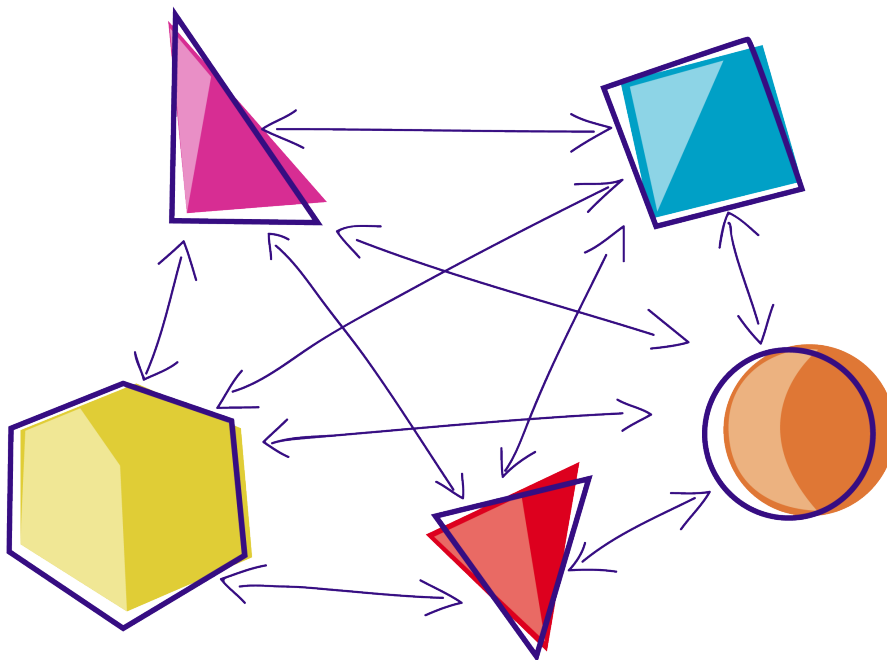
### 2. Дискусија: Кои се можните решенија?

- Како очекуваме или посакуваме членовите на нашата училишна заедница да се однесуваат?
- Што го прави училишното правило добро? Кои избори треба да ги подобриме или да ги промениме нашите училишни правила? (Пишани, формализирани училишни правила - или напишани правила, неформални договори, апелирање до заеднички интереси и вредности)
- На какви вредности се придржуваме во нашите правила?
- Кои видови санкции треба да се воведат?
- Дали нашите нови училишни правила се во согласност со училишното законодавство? (На пример, дали ги зедовме предвид одговорноста на наставниците и директорот на училиштето?)



### 3. Заедничка одлука и спроведување

- Која опција ја избираме? Дискусија меѓу учениците, вработените и родителите.
- Мнозинство гласови од ученици и наставници.
- Конечно одобрување од страна на училишниот совет (види [Прирачник за подготовка 3.1](#))
- Главен документ потпишан од директорот на училиштето, главниот портпарол на ученици и родители.
- Ново-прилагодената верзија на правилата за училиштата е прикажана на веб-страницата на училиштето.
- Копии или постери од правилата на училиштето се прикажани во секоја училница.
- ...



### 4. Евалуација на резултатите

- Првиот преглед на резултатите се одвива по меѓусебно договорен временски период.
- Дали проблемот е решен?
- Дали има неочекувани ефекти?
- Можеме ли да ги прифатиме?
- Можеме ли да ги оставиме правилата како што се? Или треба да започнеме нов циклус на одлучување за да ги прилагодиме или подобриме правилата?
- ...

### 5. Евалуација на процесот на донесување одлуки; рефлексija и научени лекции

- Дали учениците, наставниците и родителите сметаат дека биле соодветно вклучени?
- Дали имаа можност да ги искажат своите ставови и идеи?
- Дали нивниот придонес има влијание врз резултатот?
- Дали сметаме дека начинот на кој оваа одлука е донесена е пример за демократско раководство во училиштата?
- Заклучоци за идно одлучување: што функционираше добро, и што треба да се подобри? Можеме, или треба да најдеме начини за учениците да бидат повеќе вклучени?
- Што научиле учениците? (На пример, демократските заедници се заедници на учење. - Спроведувањето на правилата треба да биде исклучок, наместо норма.) - Сите членови на заедницата треба да делат став на заемно почитување, одговорност и граѓанска разумност за да

не треба постојано контролирање и набудување едни со други).

• ...

### Рамнотежата помеѓу учеството и ефикасноста

Очигледно е дека процесот на донесување одлуки во цело училиште, во кој учествуваат сите засегнати страни, особено учениците, е голем проект за кој е потребно време (видете [Прирачник за работа 2.1](#)). Моделот опишан овде се фокусира на учеството на сите засегнати страни и можностите за учење на учениците.

Нереално е да се верува дека сите одлуки во училишниот живот можат да се донесат на таков начин, бидејќи ниту лидерите на училиштата и наставниците, ниту родителите можеле да ги исполнат своите професионални обврски. Покрај тоа, поголемиот дел од студентите веројатно ќе изгубат интерес. Затоа, мора да се најде рамнотежа помеѓу учеството на засегнатите страни во училиштето и неговата ефикасност како образовна институција.

Оваа рамнотежа може да се постигне со следниве средства:

- Не сите заинтересирани страни од училиштето ќе бидат активно вклучени во многу, ако не и повеќето процеси на донесување одлуки. Голем дел од училишната администрација и наставните активности ќе останат одговорност на директорот на училиштето и наставниците. Квалитетот на демократското раководство во училиштата е очигледен со размената на информации и слушањето на повратни информации.
- Институционализираната рамка на репрезентативната демократија (види [Прирачник за подготовка 3.1](#)) го намалува временскиот напор за огромното мнозинство од училишната заедница, додека одлуките на директорот и персоналот на училиштето се отворени за критичко набљудување и дискусија.
- Проектите за учество во големи размери кои ги вклучуваат сите засегнати страни се соодветни кога некое прашање директно влијае на интересите и потребите на учениците, а учениците ја преземаат улогата на експерти.
- Затоа, треба да се спроведат еден или повеќе големи проекти за учество секоја учебна година. Ова може да вклучува верзија „од горе надолу“, како дискусија помеѓу директорот на училиштето, персоналот и главните претставници на ученици и родители. Може да биде и верзија „одоздола нагоре“, како што е иницијатива за поставување агенда од учениците (види [Прирачник за свесност 3.2](#)). Во овој случај, директорите и наставниците треба да ја поздрават и да ја поддржат иницијативата на учениците за нејзиниот придонес во демократска училишна култура, без оглед дали се согласуваат со идеите на учениците или не.