

EDC/HRE ZA DIREKTORE



UČEŠĆE



Učešće

Direktori i njihovo osoblje znaju da su institucije i principi demokratije definirani državnim Ustavom i uključeni su u njihove nastavne planove. Stoga se o njima ne može pregovarati. Djeca i adolescent bi trebali imati pravo učešća u donošenju odluka koje utiču na njihovo zdravlje, blagostanje i razvoj. Ovo pravo je sadržano u členu 12. Konvencije Ujedinjenih nacija o pravima djeteta, koja zahtijeva da se stavovi djece i mladih moraju čuti „u svim pitanjima koja se tiču djeteta“.

Osnovna načela demokratije uključuju ljudska prava i prava djece. Na primjer, kako bi zaštitili manjine, slabe i ranjive na primjer, djecu i mlade, postoje ograničenja u pogledu onoga što većina može odlučiti. U demokratskom sistemu svi zakoni i odluke moraju biti u skladu sa ljudskim i dječijim pravima. Ovo je jedan od najvažnijih principa koji djeca i mladi moraju naučiti u školi, kako u teoriji tako i u praksi. Zbog toga, pored ispunjavanja nastavnih zahtjeva u obrazovanju za demokratiju i ljudska prava, škole trebaju pružiti relevantna iskustva iz stvarnog života za svoje učenike u školskoj zajednici.

Ali KAKO se to može učiniti?

Ciljevi ovog Priručnika za direktore o demokratiji i učešću u školama su da daju ideje za promociju učešća učenika, roditelja, nastavnika i zajednice u procesu planiranja i donošenja odluka svojih škola, sa prijedlozima, praktičnim koracima i najboljim modelima prakse za demokratsko upravljanje.

Učešće

Why should we strive for democracy?

Demokratija

„Demokratija je vladavina naroda u kojem je vrhovna vlast dodijeljena narodu i vrši se direktno (direktna demokratija) ili putem izabраних predstavnika kroz slobodni izborni sistem (predstavnička demokratija).

Stubovi demokratije:

- Suverenitet naroda
- Vladavina većine
- Prava manjina
- Garancija osnovnih ljudskih prava
- Slobodni i fer izbori
- Provođenje zakona
- Ustavna ograničenja vlade
- Društveni, ekonomski i politički pluralizam, uključujući priznavanje nezavisnih organizacija civilnog društva
- Vrijednosti saradnje, poštene konkurencije i kompromisa. “

Vijeće Evrope (2016): [Competences for Democratic Culture. Glossary of key terms.](#)

Učešće

„Sadašnji demokratski standardi prevazilaze klasičnu predstavničku demokratiju, gde je ključna uloga građana da glasanjem delegiraju svojim izabranim predstavnicima odgovornost za razradu i sprovođenje javnih politika i participativnu demokratiju, gde se javne institucije pridržavaju principa dobrog upravljanja, a građani imaju legitimitet da se uključe u sve faze ciklusa javnih politika.” Vijeće Evrope (ibid.)

Ovaj idealan model pokazuje kako intenzitet učestvovanja može varirati od 0 (nepostojećeg) do nivoa 5 (potpuna autonomija).

1. Ljudi nisu informisani o odlukama koje ih se tiču. Od njih se očekuje da poštuju pravila i izvršavaju naredbe.
2. Ljudi su obaviješteni o odlukama koje ih se tiču, ali nemaju šansu da utiču na njih.
3. Ljudi se konsultuju. Ali njihov stav se ne uzima u obzir prilikom donošenja odluka koje ih se tiču.
4. Ljudi su osnaženi. Njihov stav se u potpunosti razmatra u konačnim odlukama koje se na njih odnose.
5. Ljudi su nezavisni. Odluke koje ih se tiču donose samostalno.

U ovom modelu učestvovanja, informacija je ključna varijabla na nivou 1 i 2, a sloboda i jednakost na nivoima od 3 do 5. Drugim riječima, autoritarno upravljanje školom rezultiralo bi učestvovanjem na nivou 1 ili 2. U demokratskoj školskoj zajednici učenici bi imali priliku da učestvuju na nivoima 3, 4 i gdje god je to moguće na nivou 5. Međutim, ovaj model ne pokazuje da se načini učešća trebaju naučiti i da učenici trebaju razviti kompetencije za razumijevanje informacija o problemima i odlukama koje ih se tiču.

U školi, kao i u društvu u cjelini, demokratija je suočena sa izazovima inkluzije. Građani imaju jednaka prava, ali su nejednaki u pogledu nivoa stručnosti i osnaživanja. Direktori škola i nastavnici moraju uložiti napore da potaknu mlađe ili starije učenike da učestvuju u donošenju odluka, kao i u osvještavanju starijih i dominantnijih učenika o njihovoj odgovornosti.

Rasprava i diskusija

U idealnom slučaju želimo da odluke budu ne samo fer i jednake, već i dobro utemeljene i zdrave. Ovo zahtijeva konsultacije sa svim zainteresiranim stranama uključenim u proces donošenja odluka. Razvija osnovne postulate rezonovanja i razmjenu različitih ili kontroverznih stavova i argumenata. Učesnici moraju biti dobro informisani i poštovati proceduralna pravila tokom diskusije, kako bi postigli obostrano prihvatljiv dogovor u vezi svojih odluka.

Predstavljanje stavova uz razumljivu i logičku argumentaciju, otkrivanje i promišljanje o (ličnim) preferencijama, dijaloško usklađivanje pojedinačnih interesa s interesima drugih, orijentacija prema općem dobru (solidarnost), kao i poštenje i autentičnost.

Ovo opisuje ideal kojem treba težiti demokratska zajednica, kako u školi, tako i u zajednici u cjelini. Na oba nivoa, promišljanje se mora naučiti kroz praksu, iako će nivoi kompetencija među učesnicima znatno varirati. Štaviše, kako je vrijeme u svakodnevnoj praksi ograničeno, ravnoteža se mora naći između rasprave (kad god je to moguće) i strogih pravila diskusije (koliko god je to moguće).

Zašto težiti demokratiji?

Zašto bismo trebali težiti demokratiji u školi i u društvu u cjelini? Društva u kojima se demokratski upravlja, imaju bolji put u mnogim važnim aspektima; međutim, moraju se nositi i sa određenim slabostima koje predstavljaju izazov za demokratsku školsku zajednicu.

Jake strane

- **Pravednost:** Kako svi građani uživaju jednaka prava učestvovanja, odluke koje donosi većina vjerovatno će prihvatiti manjina („pristanak gubitnika“).
- **Kvalitet odlučivanja:** Budući da svi građani, stručnjaci i interesne grupe mogu učestvovati u javnoj raspravi i odlučivanju, a slobodni mediji informišu javnost, razmatraju se različiti pogledi i sukobljeni interesi. Veća je vjerovatnost da će na taj način ponuditi efikasna i široko prihvaćena rješenja za probleme i pitanja.
- **Mir iznutra i izvana:** Zajednice u kojima se demokratski upravlja rijetko započinju rat, jer građani neće podržati takvu politiku. Takođe su mirniji i manje skloni nasilju kao sredstvu postizanja političkog ishoda.
- **Posvećenost i odgovornost:** Demokratske vlade ohrabruju građane da se identifikuju sa zajednicom i preuzmu odgovornost.

Slabosti (izazovi)

- **Složenost:** U modernim društvima mnoga su pitanja postala toliko složena da je potrebna visoka stručnost da bi se razumjela i da bi se razgovaralo o mjerama za njihovo rješavanje. Učešće teži da bude domena bolje informisanih građana i stručnjaka.
- **Nejednake mogućnosti:** Slijedi da građani mogu uživati jednaka prava za učestvovanje, ali u stvarnosti su mogućnosti za učestvovanje nejednako raspoređene. Ako se izgubi kontrola nad ovim procesom, ovaj problem može dovesti do frustracije i razočarenja u demokratiju kod onih građana koji se osjećaju isključeni.

Ove slabosti predstavljaju izazov za škole i obrazovni sistem, jer su one ključne za rješavanje ovih problema. Osnaživanje mladih građana da budu u toku s pitanjima i problemima njihovih zajednica najbolja je strategija za pripremu mlade generacije za njihovu budućnost, kao i za jačanje demokratije.

Kompetencije

Demokratija jača kada je bazirana na stečenim kompetencijama. Kompetencije razvijamo kroz praksu, baveći se novim situacijama ili problemima. To objašnjava zašto se mogućnosti učenja koje se nude učenicima u demokratskoj školskoj zajednici toliko važne. Model kompetencija Vijeća Evrope razlikuje četiri dimenzije kompetencija - vrijednosti, stavove, vještine i znanje i kritičko razumijevanje.

- Vrijednosti uključuju „prepoznavanje aktivnog građanstva“ i „podršku demokratskim procesima i procedurama“, a to oboje učenici mogu steći aktivnim učestvovanjem u školskom životu.
- Stav poštovanja - prema nekoj osobi, vjerovanje ili princip - ili građanska svijest - „osjećaj pripadnosti i identifikacije sa zajednicom“- podučava se ne propovijedanjem, već ličnim iskustvom i promišljanjem. Zato je tako važno da vi i vaše osoblje (nadamo se, i roditelji) služite kao uzor.
- Vještine uključuju sposobnost „stvaranja konsenzusa i kompromisa u grupi“. Kao što nastavnici već znaju, vještine se stiču ponavljanjem postupaka.
- Znanje i kritičko razumijevanje „različitih načina na koje građani u javnim raspravama i odlučivanju“ saraduju zahtijeva učenje kroz praktično iskustvo i promišljanje u EDC/ HRE razredu, ali se ne može steći samo učenjem iz knjige.

Vijeće Evrope (2016): [Competences for Democratic Culture](#), pp. 35 ff

Učešće

Kakve veze ima demokratija sa školovanjem?

Osnovni pristup, efekti, kompetencije, paradoksi, ograničenja

a) Učiti i živjeti demokratiju

Demokratija se može i treba učiti od najranije dobi. Pristup učenja koji promoviraju naša web stranica „Živjeti demokratiju“ može se sumirati na sljedeći način:

- Moramo učiti o demokratiji da bismo mogli živjeti u demokratiji;
- Moramo živjeti u demokratiji kako bismo mogli učiti o demokratiji

Ove teze ukazuju na činjenicu da s jedne strane demokratija zavisi od obrazovanja koje će se provoditi u praksi, a s druge strane da je prakticiranje demokratije ključno za učenje o tome. Stoga obrazovanje mora osigurati da mladi ljudi uče o demokratiji ako društvo želi ostati ili postati demokratsko. Kako su škole zvanično odgovorne za obrazovanje mlade generacije, one moraju praktikovati demokratiju kako bi potaknule učenike da uče o demokratiji.

b) Efekti

Učešće ne samo da podstiče učenje o demokratiji već, kao što su pokazala istraživanja, ima i pozitivan efekat na zdravlje učenika, učenje i podučavanje uopšte: Redovna procjena povratnih informacija učenika o podučavanju i učešće porodica učenika kao i lokalnih zajednica u školovanju, dovela je do poboljšanja učenja i postignuća učenika i opšteg boljeg kvaliteta škola i nastave. Analiza podučavanja iz različitih perspektiva (učenika, nastavnika) izuzetno je efikasan način da se ona poboljša. Pored toga, učešće učenika pokazalo je da ima pozitivne efekte na samopoštovanje, odnos učenika i odraslih, učenika i učenika, kao i na etiku u školi. Uključivanje nastavnika ili učenika u školske reforme dovelo je do postizanja boljih rezultata.

c) Paradoksi

Institucionalni paradox

Škole podliježu normama, vrijednostima i zakonima određene države. Zadužene su za obrazovanje mladih generacija. Učenici ne mogu sami odlučivati da ne pohađaju školu, jer je školsko obrazovanje obavezno. Njihovi roditelji ih moraju poslati u školu. Nastavnici nisu slobodni da podučavaju ono što vole; oni se zapošljavaju da podučavaju ono što je država propisala nastavnim planovima. Od njih se traži da učenike ocjenjuju na osnovu njihovih rezultata u propisanim predmetima. Direktori se zapošljavaju kako bi osigurali da škole rade u skladu sa zvaničnim zakonima i propisima. Dakle, škole nisu mjesto gdje slobodni i ravnopravni ljudi komuniciraju kako bi postigli zajedničku osnovu. Odnos između grupa određen je hijerarhijom i raznim sredstvima kako bi se iskazala moć u svrhu pripreme mlađe generacije za savremeni život i raspoređivanja na različite, nejednake položaje u društvu.

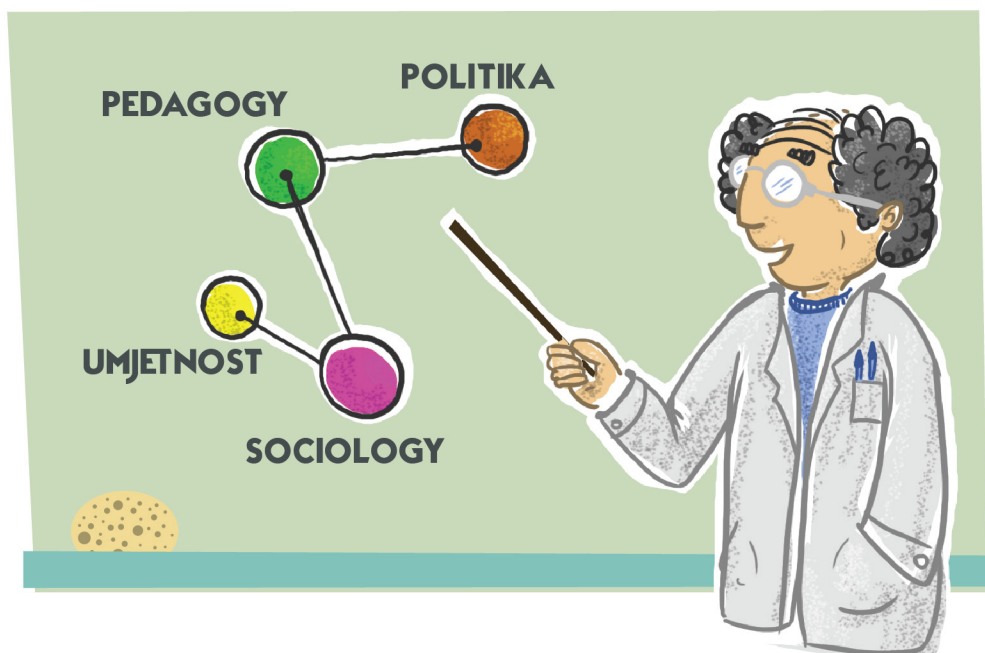
Pedagoški paradox

Odnos nastavnik-učenik odražava činjenicu da iskusniji i obrazovaniji nastavnici prenose svoje znanje i iskustvo nepoznatim i neiskusnim učenicima. Nejednakost između nastavnika i učenika, kao i između roditelja i djeteta, definira potrebu za obrazovanjem, ali također predstavlja i prepreku demokratskoj praksi.

d) Pazite na ograničenja i zamke

- Započnite sa sobom! Saznajte koje su mjere i promjene unutar vašeg ličnog dometa. Vi predstavljate uzor za svoju školu. Samo ako pokažete i praktikujete demokratiju na djelu, možete očekivati demokratske prakse vaših nastavnika.
- Da li ste zaista spremni dati glas članovima školske zajednice? Niko ne želi otkriti da je njihovo angažovanje i učestvovanje bilo uzalud. Umjesto da praktikujete pseudodemokratski aktivizam, poželjno je da donosite odluke na osnovu provjerenih informacija i da ih komunicirate transparentno. Pseudodemokratija je kontraproduktivna i ima tendenciju da potkopa povjerenje za daljnju demokratsku praksu.
- Čak i ako pružite stvarnu i iskrenu priliku za demokratske prakse, nemojte očekivati da će ih ljudi odmah slijediti. Doista, neki ljudi im se čak mogu opirati. Stoga je demokratska praksa zahtjevna i zahtijeva strpljenje svih koji su uključeni. Nemojte se obeshrabriti. Nastavite! Na kraju će se isplatiti.

- Budite vrlo jasni o mogućnostima unutar kojih se odluke mogu slobodno donositi i ograničenjima koja se ne smiju prekoračiti (npr. finansijska ograničenja, zakon, prava manjina, vaše obaveze i odgovornost kao direktora škole, sukobljene uloge).



Učešće

Ključna područja participativne demokratije u školi

Način na koji se ponašate kao direktor od presudnog je značaja za pretvaranje vaše škole u (više) demokratsku zajednicu. Ako namjeravate podsticati učestvovanje u vašoj školi, uključite sljedeća ključna područja u svoje planiranje i akcije.

Komunikacija

Slušajte aktivno (Šta neko zaista želi reći? Kako on/ona misli? Koje su njegove/njene potrebe? Kakva je njegova/njena percepcija?). Uvjeriti ostale logičnim i razumnim argumentima. Pitajte i odgovarajte na pitanja otvoreno. Otkrijte i objasnite svoje stavove, pretpostavke, osjećaje prema tom pitanju na koje ćete se odlučiti pošteno i vjerodostojno. Prikupite povratne informacije. Omogućite sintezu svih različitih mišljenja (Koje zajedničke elemente možete naći s obzirom na sva mišljenja koja se tiču nekog pitanja?). Težite konsenzusu.

Saradnja

Identificirajte i raspravite o vrijednostima i vizijama koji će biti vodilja u vašoj školi. Ako je moguće, pokušajte donijeti jednoglasnu odluku koja se toga tiče. Doprinesite izgradnji atmosfere povjerenja i stvaranju prilika i okvira za razmjenu ideja i praksi, kao i za saradničko razmišljanje, planiranje i provedbu.

Transparentnost

Budite transparentni u pogledu preduslova, ograničenja i djelokruga prilikom donošenja odluka. Na primjer, uzmite u obzir pravne, budžetske ili lokalne uslove. Jasno i eksplicitno iznesite takva pitanja. Obavezno stalno informišite sve koji su uključeni o svim važnim pitanjima i / ili im omogućite pristup relevantnim informacijama.

Tolerancija

Možemo imati suprotstavljene stavove u odnosu prema nekoj osobi ili grupi ljudi iz različitih razloga. Oni sa niskim nivoom tolerancije se jednostavno ponašaju ravnodušno prema drugima. Viši nivo tolerancije omogućava nam da proširimo granice iskustva putem dijaloga i iskrenih pokušaja razumijevanja drugih. Pokušajte podići nivo tolerancije kada se suočite sa ljudima ili grupama ljudi sa kojima imate suprotstavljene stavove.

Atmosfera u školi

Osigurajte pozitivnu, mirnu atmosferu u kojoj će se svi osjećati sigurno, poštovano i da pripadaju autentičnoj zajednici. Uspostavite atmosferu poštovanja i empatije jednih prema drugima. Uspostavite institucionalizirane načine rješavanja sukoba.

Podjela vlasti

Budite spremni da podijelite neka svoja ovlaštenja i delegirate odgovornost drugima. Osigurajte da zainteresirane strane imaju šta reći o onome šta rade i kako to rade. Prihvatite kritiku i budite spremni preći sa kontrole na povjerenje. Osigurajte da su potencijalni rizici podijeljeni i da su svi koji su uključeni svjesni tog rizika.

Donošenje odluka

Analizirajte zakonske pretpostavke (mogućnosti i ograničenja) za demokratsku praksu u vašoj školi. Uvedite okvir za pravila za inkluzivno donošenje odluka (uspostavljanje demokratskih struktura i procesa). Uključite oblike vijećanja i/ili rasprave, glasanja, predstavljanja.

Poštujte demokratske odluke kao obavezujuće i obavezno sprovedite rezultate zajedničkog odlučivanja u praksi. Osigurajte da su odluke zakonski i moralno legitimne.

Svi bi trebali imati jednaku šansu za učestvovanje u procesu. Trebalo bi podržati i osnažiti ranjive, ugrožene i marginalizirane grupe.

Kad se trebaju dodijeliti zadaci i uloge, uzmite u obzir sklonosti i kompetencije ljudi.

Inicijativa

Podsticati i podržati inicijative i pružiti određenu fleksibilnost za poduzimanje akcija. Koliko god je to opravdano, dopustite mogućnost odstupanja od ustaljenih pravila i osigurajte kreativni prostor za pokušaje i eventualne greške.

Resursi

Osigurati i održavati resurse za demokratsku praksu (vrijeme, informacije, institucionalna podrška).



Učešće

Razmotrite zainteresirane strane

Ako namjeravate sprovesti participativnu demokratiju u praksu, potrebno je predvidjeti uključenost potencijalnih grupa ljudi i njihovih specifičnih uloga. Štaviše, ako u vašoj zemlji postoje zakoni koji daju zainteresiranim stranama posebna prava u odlučivanju u školi ili institucije poput vijeća učenika ili zajedničke školske konferencije (sa nastavnicima, roditeljima i učenicima) i zakonski su definisane, morate ih uzeti u obzir i iskoristiti ih na najbolji mogući način.

Učenici...

... su glavna ciljna grupa čiji je posao učiti i demokratski djelovati u školi. Mogu biti uključeni u proces podučavanja i učenja za vrijeme nastave, u poslovima koji se tiču cijelog razreda (pravila, izleti, društveni život itd.), kao i pitanjima koja se odnose na cijelu školu poput infrastrukture, školskih događanja ili školskih pravila. Osim toga, učenici su dragocjen resurs za sve pokušaje reformi i poboljšanja nastave u učionici ili škole u cjelini. Pored toga, oni se mogu naučiti demokratiji u različitim lekcijama na osnovu nastavnih materijala sa ove web stranice Živjeti i učiti demokratiju.



Roditelji...

... su odgovorni za svoju djecu. Kao takvi, oni imaju veliku ulogu u obrazovanju svoje djece. U školi ne postoji uspješno obrazovanje bez roditeljske podrške i saradnje. Zato je uključivanje roditelja od suštinskog značaja. Roditelji mogu biti uključeni na mnogo različitih načina. Epstein sugerira oblike roditeljskog uključivanja, kao što je pokazivanje roditeljima šta mogu učiniti kod kuće kako bi podržali napredak učenika u školi ili redovno obavještanje roditelja o njihovoj djeci i školskom programu. Roditelji se također mogu prijaviti da volontiraju u školi, npr. na školskim događajima ili pružanju druge pomoći. Konačno, roditelji mogu učestvovati u procesima donošenja odluka u školi.

Učitelji...

... su glavni edukatori za učenike u školi. Njihovo podučavanje snažno utiče na to kako i šta učenici (mogu) naučiti. Učitelji jako dobro poznaju prednosti, probleme i lične karakteristike svojih učenika. Učitelji su najvažniji partneri direktora. Dobra i bliska saradnja između direktora i nastavnika je od suštinske važnosti

za stvaranje dobrih uslova za podučavanje i učenje. Redovni sastanci direktora i nastavnika (sastanci osoblja) su standardni u većini škola. Ovdje otvoreno možete raspravljati o novim propisima lokalnih vlasti i identificirati njihove implikacije na vašu školu, razmijeniti stavove i iskustva nastavnika, poticati inicijative, delegirati odgovornosti, kao i uključiti svoje nastavno osoblje u gotovo svaku odluku koja se donese u školi.

Zajednica...

... je društveni kontekst u koji je ugrađena vaša škola. Sastoji se od običnih građana, javnih i privatnih udruženja, preduzeća i kompanija, drugih javnih obrazovnih ustanova, javnih zdravstvenih i sigurnosnih ustanova (bolnice, policije itd.), kao i kreatora politika. Blisko saradujući s ovim akterima, školama se omogućava da nude proširene usluge koje služe potrebama učenika i roditelja. Uključivanjem zainteresovanih strana iz zajednice u odlučivanje o školama, takođe je moguće prilagoditi programe škole potrebama zajednice. Na primjer, ako policija prijavi porast vandalizma ili su ljekari zabrinuti zbog sve veće zavisnosti o video igrama u zajednici, škole mogu da integrišu raspravu o tim pitanjima u svoj program ili nastavni plan i program.

Lokalne vlasti...

... vrše nadzor nad sprovođenjem zakona, pravila i propisa koji su obavezujući za škole. Oni prate škole putem inspekcija, evaluacije i praćenja rada škole. Generalno, potrebno je osigurati da su sve odluke koje škola donese u skladu sa važećim zakonima i propisima. Informišite predstavnike vlasti o svojim planovima i, ako je moguće, pokušajte ih uključiti u svoje procese donošenja odluka u ranoj fazi. Uspostavom odnosa povjerenja osigurat ćete njihovu podršku za vaše ideje, vizije i projekte.


Učešće

Skala učestvovanja: Pokušavajući biti iskren!

Sociolog Roger Hart napisao je knjigu pod nazivom Dječija participacija: teorija i praksa uključivanja mladih građana u razvoj zajednice i brigu o životnoj sredini za UNICEF 1997. Ovaj pristup je angažman mladih i odraslih saveznika širom svijeta stavio u kontekst globalnog pokreta za učešće. Nudi vam, vašim nastavnicima i roditeljima nevjerovatnu mogućnost: da budemo iskreni u načinu na koji integrišemo djecu i mlade u procese donošenja odluka. Prečesto se djeca na pozornici, tokom sastanka, na nekom događaju, pa čak i u pozorišnoj predstavi, tretiraju kao puki ukras ili su minimalno uključeni kako bi se osjećali bolje.

(<http://www.freechild.org/ladder.htm>)

Učenci dolaze sa potrebama ili planom. Ubjeđuju odrasle da to podrže i/ili finansiraju. Zajedno odlučuju o tome i kreću u realizaciju.	8	Učenci pokreću inicijativu. Odluke se donose zajedno sa odraslim.
Preuzimaju inicijativu i realizuju svoj plan. Učenci imaju ideju i glasaju o njoj.	7	Učenci iniciraju i upravljaju.
Një oborr i ri shkollor është planifikuar. Nxënësit jo vetëm që janë konsultuar, por mund edhe të vendosin për disa nga hollësitë.	6	Odrasli iniciraju. Obavještavaju učenike o svojim odlukama.
Prije nego što donesu konačnu odluku, odrasli se konsultiraju sa učenicima. Njihovo mišljenje i prijedlozi se razmatraju.	5	Učenci su konsultovani i informisani.
Zadatak (recimo volontiranje u zajednici) je dodijeljen učenicima bez mogućnosti izbora, ali su informirani.	4	Učenicima je zadatak dodijeljen ali su informisani.
Izabranoj grupi učenika je (možda manjina) je data šansa da predstave "svoj slučaj" bez riječi i bez pripreme. Oni služe da bi pokazali političku korektnost.	3	Tokenizam: Simbolična integracija (manjina).
Učenci se pripremaju da se pojave u kostimima noseći recimo zastave ili cvijeće. Kreiraju događaj za odrasle (čak i na dan dječijih prava). Izgledaju lijepo i prihvatljivo.	2	Ukras: učenici su iskorišteni.
Učenci su dio političkog događaja. Možda će nositi plakate ili parole. Obučeni su u bojama stranke ili pokreta.	1	Manipulacija: učenici su iskorišteni.



Učešće

Važna polja djelovanja

Poglavlje „Priprema“ sadrži četiri polja (linka) koja vas vode do različitih upitnika za razmišljanje o važnim poljima djelovanja koja se tiču demokratske prakse u školama.

1. Uključenost učenika, roditelja i zajednice
2. Nastavnici i direktori (praksa i saradnja)
3. Donošenje odluka, komunikacija i moć
4. Školska atmosfera, transparentnost i inicijativa

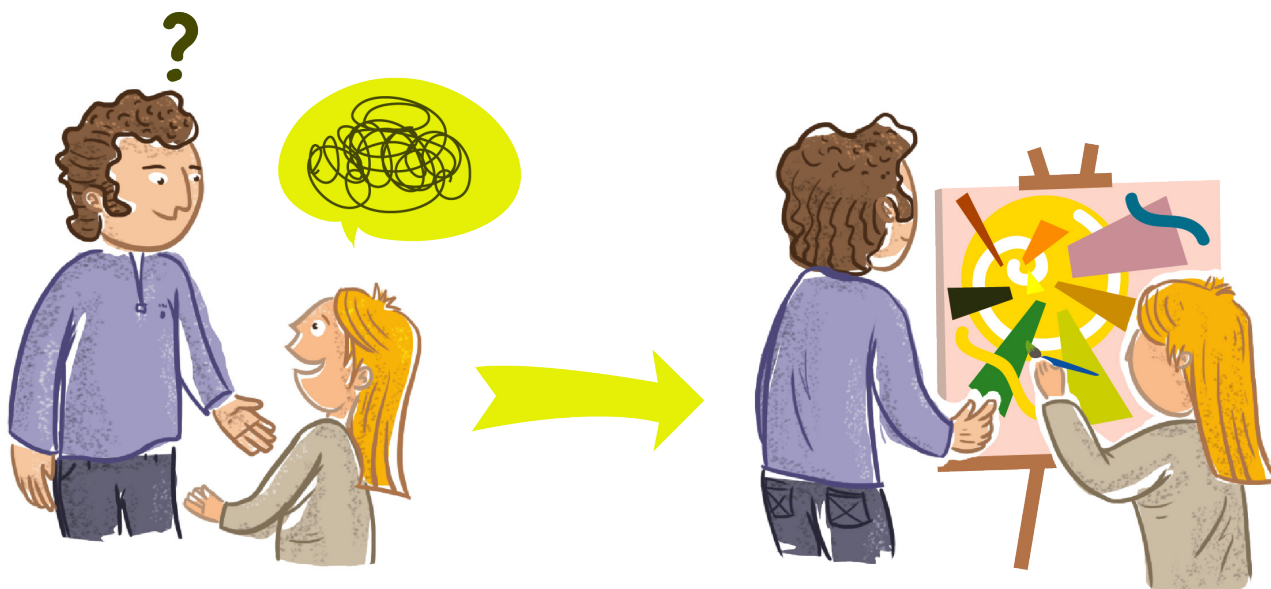
Ovi upitnici se mogu koristiti na različite načine da biste dobili jasan pregled potencijalne polazne tačke za akciju u vašoj školi.

Mogućnosti za rad sa sljedećim materijalima

- a) Prvo vi kao direktor popunite sve upitnike i otkrijte koja su područja djelovanja dobro uspostavljena, a koja zahtijevaju dodatnu podršku i razvoj u vašoj školi.
- b) Neka školsko osoblje popuni upitnike i zajedno ih analizira. Zatim, vi pokrećete diskusiju na osnovu rezultata. Pokušajte da bolje shvatite šta vas iznenađuje ili pogađa. Pri tome odredite prioritete područja djelovanja za demokratiju u vašoj školi.
- c) *Napomena:* U dijelu «kontrolni popisi, akcijski planovi i metode» nalazi se opis besplatnog mrežnog alata za anketu (Google drive). Možete kopirati pitanja u ovaj alat i pokrenuti online anketu sa svojim nastavnicima. Sistem odmah pokazuje rezultate, o čemu se može dalje raspravljati sa vašim nastavnicima.
- d) Koristite upitnik ili neka pitanja kao osnovu za zapažanja. Detaljno se upoznajete sa trenutnim praksama u vašoj školi i u učionicama. Možete redovno bilježiti zapažanja, kako biste prikupili više informacija. Ponovno provjerite sa svojim osobljem ako je potrebno.
- e) Možete odabrati određena polja djelovanja ili pitanja iz upitnika. Koristite ih kao polazište za raspravu sa nastavnim osobljem i za podizanje svijesti o određenom pitanju.

Napomena 1: Umjesto da odaberete samo jednu varijantu, možete kombinirati i više varijanti. Na primjer, sami možete ispuniti upitnike, a zatim provesti anketu s nastavnicima, nakon čega slijedi rasprava o rezultatima. Na kraju, promatrate i skupljate informacije o određenim aspektima u vašoj školi.

Napomena 2: Za pomoć u radu u oblastima akcije koje ste identifikovali za vašu školu, pogledajte odjeljak „akcija“.



Učešće

Razmišljanje o mogućnostima učešća

	da	djelimično	ne	komentari
UČENICI: U našoj školi...				
...učenici su uključeni u procese donošenja odluka u školi, npr. pravila, programa, događaja, infrastruktura, reforme, itd.				
...postoje institucionalizirana reprezentativna tijela učenika, npr. učnički parlament, školsko vijeće, vijeće razreda, itd.				
UČENICI: Na časovima ... (Napomena: Ako ste učitelj, molimo vas referišite se na vlastito iskustvo u nastavi!)				
...učenici izričito uče o demokratiji kroz npr. EDC / HRE.				
...učenici izričito praktikuju demokratiju.				
...učenici su u mogućnosti dati povratne informacije.				
... učenici mogu birati koje vrstu zadataka će raditi.				
...učenici mogu birati gdje će raditi (prostorije ili mjesto u učionici).				
...učenici mogu birati s kim žele da rade.				
...nastavnici učenicima dodjeljuju zadatke koji se mogu riješiti na različite načine.				
...nastavnici učenicima dodjeljuju zadatke koji omogućavaju različite rezultate, npr. rješenja.				
...učenici su uključeni u definisanje pravila.				
...učenici se stalno informišu o svojim snagama i slabostima.				
...nastavnici daju mogućnost učenicima da ocjene sami sebe.				
...učenici su dobro informisani zašto su dobili određenu ocjenu.				

RODITELJI				
Roditelji se redovno obavještavaju o napretku svoje djece.				
Roditelji se redovno informišu o programima škole.				
Od roditelja se traži da volontiraju i pomognu.				
Roditeljima je objašnjeno šta mogu učiniti kod kuće kako bi podržali napredak svoje djece u školi.				
Naša škola uključuje roditelje u donošenje odluka u školi, npr. o pravilima, programima, događajima, reformama itd.				
U našoj školi postoje institucionalizirana tijela za zastupanje roditelja, npr. vijeće roditelja.				



Učešće

Razmišljanje o uključenosti nastavnika i zajednice

	da	djelimično	ne	komentari
DIREKTOR I NASTAVNICI				
U našoj školi postoje institucionalizirano određeni vremenski periodi za nastavnike koji redovno rade zajedno, npr. radne grupe za nastavnike.				
Pratimo zajedničke vrijednosti i vizije u našem radu u školi.				
Postoji visok nivo povjerenja među članovima osoblja.				
Napomena: Ako ste učitelj, molimo vas referišite se na vlastito iskustvo u nastavi!				
Nastavnici koriste nastavni materijal o EDC / HRE iz Vijeća Europe koji se nalazi na web stranici.				
Nastavnici imaju punu slobodu da sami odlučuju šta će raditi.				
Nastavnici međusobno dijele svoje znanje, iskustvo i primjere dobre prakse.				
Nastavnici ulažu značajne napore da adekvatno podučavaju (kulturno, kognitivno, fizički itd.) učenike koji se nalaze u nepovoljnom položaju.				
Nastavnici rado prilagođavaju svoje podučavanje potrebama svojih učenika.				
Nastavnici su u stalnom međusobnom dijalogu.				
Nastavnici međusobno dijele informacije, ideje, iskustva, znanja, nastavne materijale i primjere dobre prakse.				
Nastavnici međusobno razmjenjuju iskustva i daju povratne informacije.				
Nastavnici rade zajedno sa kolegama na pripremi lekcija ili isprobavanju novih ideja.				

Nastavnici se slažu oko nastavnog sadržaja, testova ili kriterija ocjenjivanja.				
ZAJEDNICA				
Naša škola saraduje sa širom zajednicom kako bi ponudila dodatne usluge.				
Naša škola saraduje sa širom zajednicom kako bi svoje programe prilagodila specifično potrebama zajednice.				

Učešće

Osvrt na školsku atmosferu, transparentnost i inicijativu

	da	djelimično	ne	komentari
ŠKOLSKA ATMOSFERA				
U našoj školi učenici se osjećaju ugodno.				
U našoj školi učenici se osjećaju sigurno.				
U našoj školi učenici se osjećaju poštovano.				
U našoj školi se učitelji osjećaju ugodno.				
U našoj školi se učitelji osjećaju sigurno.				
U našoj školi se učitelji osjećaju poštovano.				
U našoj školi vlada pozitivna atmosfera.				
U našoj školi postoje institucionalizirane strategije za mirno rješavanje sukoba.				
TRANSPARENTNOST				
Direktor otvoreno dijeli informacije sa osobljem i osigurava im pristup istim.				
Direktor jasno prenosi zakone, propise, očekivanja i mogućnosti za nastavnike.				
Direktor otvoreno dijeli svoje stavove sa nastavnicima.				
Direktor redovno osigurava informacije o okolnostima, činjenicama, postupcima ili odlukama koje se tiču škole.				
INICIJATIVA				
U mojoj školi nastavnici i učenici se podstiču da slijede svoje ideje i provedu ih u praksi.				
U mojoj školi se podstiče kreativno razmišljanje i inovativnost.				

Učešće

Osvrt na odlučivanje, komunikaciju i moć

Napomena: Za savjet kako koristiti ovaj upitnik idite na „priprema: važna polja djelovanja“

	da	so so	ne	komentari
Prilikom donošenja odluka u mojoj školi...				
...direktor uključuje sve ljude na koje se odluka odnosi (učitelje, roditelje, učenike)				
...ugroženi i marginalizirani se potiču i podržavaju da se uključe u proces.				
...članovi osoblja se aktivno slušaju između sebe i pokušavaju razumjeti.				
...članovi osoblja pokušavaju uvjeriti jedni druge logičnom i razumnom argumentacijom.				
...članovi osoblja otvoreno postavljaju i odgovaraju na pitanja.				
...osoblje iskreno otkriva i odražava pojedinačne stavove, pretpostavke i osjećaje.				
...različita mišljenja uključenih zainteresiranih strana se uzimaju u obzir.				
...pokušavamo postići zajedničku osnovu i konsenzus.				
Kad direktor članovima kolektiva dodijeli zadatke, uzimaju se u obzir njihove sklonosti i kompetencije.				
U mojoj školi...				
...prikupljanje povratnih informacija je uobičajena praksa.				
...postoje pisani propisi koji obavezuju poštivanje principa demokratskih struktura i procesa.				
...izdvaja se vrijeme za vijećanje i donošenje zajedničkih odluka.				
...direktor je u stalnoj komunikaciji sa osobljem.				

...sve zainteresirane (grupe) ljudi su uključene u donošenje odluka.				
...ljudi regularno imaju priliku da glasaju (dizanjem ruke, označavanjem opcija itd.)				
...postoje izabrani predstavnici koji djeluju u interesu (grupa) ljudi.				
...direktor jasno iznosi obim i ograničenja važećih zakona i propisa koja su propisana od strane nadležnih organa (ministarstava).				
MOĆ				
Direktor podržava demokratske odluke čak i ako one ne odražavaju njegove lične preferencije.				
Direktor prihvata konstruktivne kritike.				
Direktor dijeli odgovornost sa drugima.				
U mojoj školi svi jednako osjećamo odgovornost i za uspjeh i za greške.				

Učešće

Proces od 5 koraka za participativnu akciju

Sljedeći postupak od 5 koraka ilustrira idealan proces za participativno, demokratsko djelovanje koji možete primijeniti u vašoj školi (na osnovu Fung 2004). U ovaj postupak možete uključiti osoblje, ali i učenike, roditelje i ostale koji su zainteresirani za pitanja o kojim će se odlučivati.

1. Postavka dnevnog reda (Identifikacija problema na koje treba djelovati). Pitanja na koje se može utjecati:

- a) tiču se implikacija zakona i propisa koje su utvrdili nadležni organi,
- b) tiče se tekućih upita, nedoumica ili problema u školi,
- c) ili jednostavno trebaju biti definisani zajedno.

2. Rasprava i prijedlozi: Prijedlog, opravdanje i rasprava o alternativama, prijedlozima i strategijama za rješavanje problema; Ova faza rezultira akcionim planom koji bi trebao sadržavati:

- a) konkretne zadatke koje treba obaviti,
- b) raspodjelu zadataka,
- c) očekivanja o tome kako će dodijeljeni zadaci ispuniti očekivanja koja se odnose na rješavanje određenog pitanja/problema
- d) metode evaluacije za procjenu jesu li zadaci ostvareni i jesu li postignuti željeni efekti.

3. Akcija: Ljudi pokušavaju slijediti akcioni plan i izvršavaju zadatke.

4. Evaluacija: Nakon što je akcija završena, ljudi razgovaraju o tome kako su stvari funkcionisale. Ni rezultat koraka 1 niti rezultati koraka 2 i 3 ne mogu osigurati najbolji način suočavanja s propisima, rješenje problema, efikasno oslobađanje od stresa ili savršeni odgovor na pitanje.

5. Ponovno pokretanje: Prema rezultatima evaluacije, postupak se može završiti ili započeti ispočetka. Ako je potrebno, preispitajte sve nedoumice i strategije kako biste povećali vjerovatnost dobijanja boljih rezultata.

Učešće

Vijeće učenika

Vijeća učenika se obično održavaju po jedan čas sedmično u svakom razredu u školi.

Vijeće učenika je institucionalizirana struktura koja omogućava učenicima da izraze svoje probleme i o njima razgovaraju sa svojim učiteljima i razrednicima. Obično, postoji pisani pravilnik vijeća učenika kojim se utvrđuju glavne karakteristike i osnovni uslovi djelovanja. Pravilnik možete kreirati zajedno sa osobljem i koristiti akcioni plan koji će olakšati provođenje odluka vijeća učenika, korak po korak. Kao direktor, koji se zalaže za demokratiju, zainteresovani ste da imate ovo vijeće u svim razredima. Provjerite da li su nastavnici dobro pripremljeni za njih. Organizirajte obuku nastavnika na ovu temu u vašoj školi s grupom predanih nastavnika koji će podržati vaš trud. Sljedeće informacije bi trebali svi imati:

Glavne komponente vijeća učenika:

- Pronalaženje i prikupljanje tema o kojima se raspravlja (konflikti, infrastruktura, školski izleti, pravila, uputstva, itd.); učenici mogu postaviti svoja pitanja vijeću učenika ili ih ostaviti u poštanski sandučić koji je stalno dostupan.
- Usvajanje uloga i funkcija, npr. predsjednik, potpredsjednik, stolica, snimatelj. Sve se uloge u početku vježbaju uz pomoć učitelja / mentora.
- **Cilj:** mentor/nastavnik se postepeno povlači, a učenici sami upravljaju procesima.

Sastanci vijeća učenika: vodič korak po korak:**Priprema sastanaka vijeća:**

- Prije sastanka: teme / pitanja o kojima će se raspravljati se evidentiraju (zbirka tema).
- Pripremaju se zapisnici sa posljednjeg sastanka i urnek za sljedeći.
- Stolice su raspoređene u krug i osiguran je materijal.
- Bira se predsjedavajući za taj sastanak (a možda već i za cijelo polugodište).

Uvod:

Sastanak vijeća učenika može početi riječima dobrodošlice predsjednika, izrazom međusobnog uvažavanja.

Provjerite odluke s posljednjeg sastanka:

Vijeće provjerava odluke, prikuplja ih i eventualno integriše neka pitanja u listu tema za razgovor.

Pojasnite zapisnike sa sastanaka:

Vijeće provjerava trenutnu listu tema.

- Da li su teme još uvijek aktuelne? Treba li se i dalje o njima razgovarati?
- Postoje li nova pitanja / hitna pitanja o kojima treba razgovarati?
- Postoji li nešto drugo o čemu se treba informisati, raspravljati ili odlučivati?

Razgovarajte o problemima / riješite konflikte:

Učenici izražavaju zabrinutost, traže rješenja i razmatraju prijedloge. Učenik koji delegira temu započinje s objašnjenjem problema. Ostali učenici dobijaju informacije i postavljaju dodatna pitanja da u potpunosti razumiju problem, iznesu argumente i prikupe prijedloge (u malim grupama ili na plenarnim sjednicama).

Donošenje odluka:

Nakon debate i rasprave o nekom pitanju, potrebna je zajednička odluka (glasanjem ili postizanjem konsenzusa) kroz proceduru za vođenje postupka.

Snimanje odluka:

Odluke se bilježe i arhiviraju kao dokumenti u dosjeu vijeća učenika. Nakon nekog vremena vijeće učenika mora provjeriti jesu li odluke realizovane (zašto jesu ili zašto nisu).

Osvrt i povratne informacije o sastanku:

Učenici promišljaju o svojim iskustvima u vijeću učenika i pitaju se šta je dobro/nije dobro i šta bi mogli pojedinačno i zajedno promijeniti.

Zatvaranje sastanka:

Predsjednik još jednom prezentira odluke, pojašnjava organizacijska pitanja itd.

Osvrt na sastanke vijeća učenika:

Mentor razmatra rad vijeća učenika sa učenicima i njihovo izvršavanje zadataka (stolica, diktafon itd.) i otkriva da li je učenicima još potrebna podrška u pogledu predsjedavanja ili vođenja vijeća i druge dileme i prijedloge.

Učešće

Metode - prikupljanje, grupisanje, određivanje prioriteta, glasanje, traženje konsenzusa**Prikupljanje i grupisanje**

U demokratskom procesu odlučivanja mogu se pojaviti različita gledišta, prijedlozi i ideje. Stoga, predsjedavajući mora obraditi ta pitanja i objediniti ih. To se može postići na plenarnim sjednicama istovremeno zapisujući pitanja na tabli ili flipchartu. U grupnom radu, učesnici zapisuju svoje ideje na flipchart-u i predstavljaju ih. Nakon što su prezentirali i raspravljali o svim pitanjima, potrebno je grupisati zaključne aspekte i jasno ih razlikovati jedan od drugog.

Glasanje i utvrđivanje prioriteta

Glaskanje je tipičan postupak za donošenje demokratskih odluka, pri čemu većina obično određuje ishod. Postoje različite procedure kod glaskanja većine.

Nama je najpoznatiji način glaskanja onaj kada dižemo ruku ili označavamo jednu od nekoliko opcija na glasačkom listiću. Koristan način glaskanja nakon prikupljanja i grupisanja nekoliko stavova, ideja ili prijedloga od strane publike je distribucija različitih šarenih ljepljivih tačkica svakome ponaosob. Na ploči za glaskanje, učesnici zalijepe svoje tačke na željene opcije. Mogu koristiti sve tačke za jednu opciju ili ih distribuirati za više opcija. Možete postaviti i ograničenje od tri tačke za jednu opciju, ako to ima smisla. Važno je prepoznati da učesnici mogu međusobno utjecati jedni na druge kada vide kako drugi glasaju, npr. prilikom podizanju ruku ili prilikom otvorenog dodjeljivanja tačkica određenim opcijama. Kako bi se spriječila međusobna manipulacija, učesnici se mogu zamoliti da zatvore oči prije podizanja ruku ili da svakom učesniku date u ruke nekoliko kamenčića i zamolite ih da ih ubace u kutije pored zadatih opcija. Posljedji postupci pokazali su se posebno korisnima u radu s malom djecom koja imaju tendenciju da gledaju šta drugi rade prije nego što sami donesu odluku.

Opcije

Majority votes always produce winners and losers. When voting for certain issues, it is necessary to keep in mind that the potential losers must also participate in implementing the decision. That is why one should attempt to include their interests if possible, e.g. through compromise. One way of seeking such a consensus is to provide four options that the participants can vote for. It has proven to be motivating when the corners in the room represent different options (you may mark the corners with small posters) and the participants move to the corners of their choice.

Options:

1. Potpuno se slažem
2. Imam neke sumnje u to, ali aktivno učestvujem u sprovođenju.
3. Ne mogu se složiti s tim u ovom obliku. Moramo nešto promijeniti (npr. u formulaciji).
4. U potpunosti se ne slažem (veto)

Ako jedna osoba glasa za opciju 3, grupa mora izmijeniti i poboljšati trenutni prijedlog. Ako osoba glasa za opciju 4, prijedlog je odbijen. Prednost ovog postupka je u tome što se niko ne može povući iz odlučivanja ili biti ignorisan. Svi moraju otvoreno zauzeti stav. Kada se ova metoda primjenjuje na (maloj) djeci, u početku bi trebale biti postavljene samo dvije mogućnosti „slagati se i ne slagati se (veto)“. Ako se samo jedno dijete ne slaže, djeca trebaju tražiti novo rješenje.

Učešće

Metode – rješavanje konflikata, world cafe, forum za raspravljanje**Rješavanje konflikata:**

Konflikte između osoba ili grupe osoba treba rješavati na sistematski način. Oni nude važne mogućnosti učenja u demokratskom građanstvu, jer učenici mogu naučiti da konflikti pripadaju društvenom životu, ali se mogu riješiti uzimajući u obzir interese obje strane.

Standardni postupak rješavanja konflikta (obično se primjenjuje sa učenicima):

1. Cijela grupa je dobila odobrenje suprotstavljenih strana za učešće u rješavanju konflikta.
2. Konflikt opisuje svaka osoba koja je uključena u konflikt
3. Konflikt se analizira i razjašnjavaju se interesi i potrebe.
4. Grupa pokušava zamijeniti viđenja i pokazuje empatiju prema svim stranama u konfliktu.
5. Grupa traži rješenja (npr. putem "brainstorminga").
6. Osobe uključene u konflikt razmatraju rješenja (korisna, ostvariva) i biraju neka.
7. Osobe uključene u konflikt postižu dogovor.
8. Osobe uključene u konflikt (zajedno uz pomoć grupe) planiraju kako provoditi sporazum (ko, šta, kada, kako)

"World café":

"World café" je metoda vođenja dijaloga sa velikim grupama i može biti korisna za različite potrebe. Ova metoda je pogodna za rješavanje teških problema ili odgovaranje na složena pitanja zajedno sa puno ljudi. Podstiče upotrebu kolektivne inteligencije i podržava izražavanje različitih mišljenja, ideja ili rješenja. Web stranica "<http://www.theworldcafe.com>") pruža sve potrebne informacije o ovoj metodi.

Forum za raspravljanje:

Ova metoda se pokazala dobrom za učenike, ali se može primijeniti i na odrasle. Cilj mu je razvijati duboko razumijevanje nekog pitanja i ilustrirati potencijalnu promjenu stavova nakon rasprave: Prvo, učesnicima dajete kratki upitnik (obično zatvorena pitanja) koji traže izražavanje stava o predmetnom pitanju, npr. integracija izbjeglica. U drugom koraku, učesnici dobijaju dobro izbalansirane informacije o temama o kojima se raspravlja. Na plenarnom zasjedanju (treći korak), različiti stručnjaci i interesne grupe iz ministarstva obrazovanja mogu biti pozvani da učesnicima iznesu svoje argumente i stavove. Četvrti korak: učesnici su podijeljeni u različite grupe i razmatraju pitanja koja postavljaju političarima iz različitih stranaka. Peti korak: na drugom plenarnom zasjedanju političari mogu reagovati na postavljena pitanja u zadanom roku. Na kraju, svaki učesnik ponovo ispunjava upitnik. Upitnici su anonimni, ali s šifrom. Na ovaj način, moguće je pokazati promjene u stavu ljudi.

Napomena: Ako ne uspijete organizovati svaki korak, npr. da pozovete sve stručnjake ili političare, možete preskočiti ili promijeniti korak, na primjer, da zamijenite učesnike određenim stručnjacima. Te bi učesnike trebalo na vrijeme i detaljno obavijestiti o određenom pitanju jer oni zauzimaju stav određene interesne grupe.

*Učešće***Metode – anketa za ispitivanje mišljenja, povratne informacije, evaluacija**

Želite li prikupiti povratne informacije o određenom pitanju ili provesti evaluaciju? Da li želite prikupiti mišljenje ili detaljnije informacije od ljudi? Želite li omogućiti učestvovanje većih grupa ljudi i odrediti prioritete?

Zašto ne dizajnirati upitnik i izvršiti anketu? Budite jasni u vezi s tim koje informacije želite dobiti. Na internetu možete pronaći mnogo smjernica i primjera o tome koja pitanja treba uključiti u upitnik za dobijanje povratnih informacija, za ocjenjivanje ili prikupljanje mišljenja itd., poput službenih web stranica o sistemu obrazovanja u vašoj zemlji, web stranica nastavnika itd. Možete i sami kreirati pojedina pitanja. Upitnici su uglavnom bolje prihvaćeni ako su osmišljeni zajedno sa predstavnicima ljudi koji će biti ispitivani.

Možete koristiti nekoliko tipova pitanja, kao što su

1. otvorena pitanja: ljudi mogu odgovarati vlastitim riječima ili
2. zatvorena pitanja: ljudi biraju iz ponuđenih odgovora

Pokušajte kreirati upitnik tako da bude što kraći (maksimalno 4 stranice) i formulišite pitanja jasno i konkretno. Imajte jasnu ideju za što će se koristiti rezultati ankete.

Internetna anketa omogućava vam analizu rezultata na najefikasniji način. Rezultate automatski dobijate čim ljudi ispune upitnike. Google obrasci (google drive) su besplatni online alat koji možete koristiti ("<http://www.drive.google.com>"). Za korištenje ovog alata potrebno je otvoriti besplatni google mail u slučaju da ga nemate (<https://accounts.google.com>). Na internetu možete pronaći nekoliko video tutorijala/vodiča (npr. u pretraživanju na youtube-u ukucajte: anketa za google obrasce) koji vam pružaju potrebne informacije za upotrebu ovog alata. Pogledajte ih i isprobajte sami.

Evo nekoliko osnovnih informacija o google obrascima koji bi vas mogli zanimati:

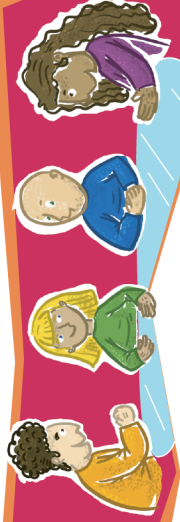
- Možete odabrati način na koji ćete pozvati potencijalne učesnike da učestvuju u anketi kroz:
 - a) slanje e-mailova;
 - b) kopiranje ili slanje linka učesnicima.
- Anonimnost je zagarantovana čak i ako se ljudi prijave na svoj google račun. Organizator ankete ne vidi ko je odgovorio. To se lako može demonstrirati na mreži pomoću digitalnog projektor.
- Možete analizirati podatke brzim klikom na dugme na ekranu i isprintati rezultate (uključujući grafikone). (višestruki izbor, ocjena, otvorena pitanja, a itd ...).
- Podatke možete prebaciti u excel tabelu.

ČETIRI OSNOVNA KORAKA UČEŠĆA

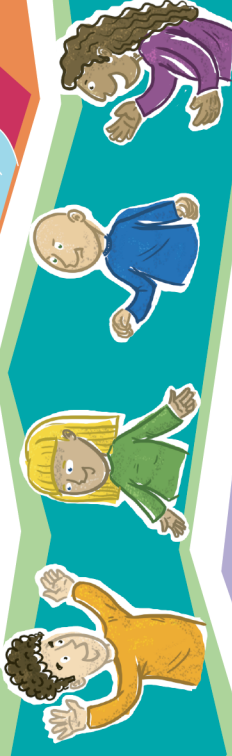
ZAJEDNO
ODLUČUJEMO



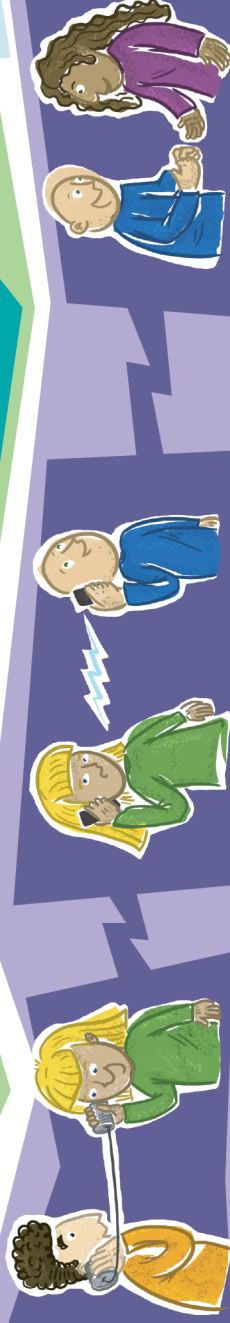
PLANIRAMO I IMPLEMENTIRAMO
STVARI ZAJEDNO



DIJELIMO IDEJE I RA
ZGOVARAMO O NJIMA



INFORMIŠEMO
JEDNI DRUGE





REAKTIVAN

REAGUJEM NA STVARI KOJE SE DEŠAVAJU I KAŽEM SVOJE MIŠLJENJE KADA VIDIM DA STVARI IDU U POGREŠNOM SMJERU ILI KADA IDU U DOBROM SMJERU

ODGOVORAM

ODGOVARAM KADA ME NEKO PITA ZA STAV ILI MIŠLJENJE

GENERATIVNO

GENERIŠEM NOVE PROJEKTE ILI INICIJATIVE BAZIRAJUĆI SE NA ONOME ŠTO NEDOSTAJE

UČEŠĆE U ZAJEDNICI

ANGAŽOVAN

ANGAŽUJEM, KATALIZIRAM, POVEZUJEM I OHRABRUJEM DRUGE

STRATEŠKI

DJELUJEM NA STRATEŠKOM NIVOU I UTIJEČEM NA POLITIKE, PROJEKTE ILI ORGANIZACIJU

PODRŽAVAM

PODRŽAVAM PROJEKTE KOJI SE VEĆ IMPLEMENTIRAJU

POMAŽEM

POMAŽEM TAKO ŠTO ZAVRŠAVAM ZAPOČETE RADNJE

PRIORITETI

UČEŠĆA



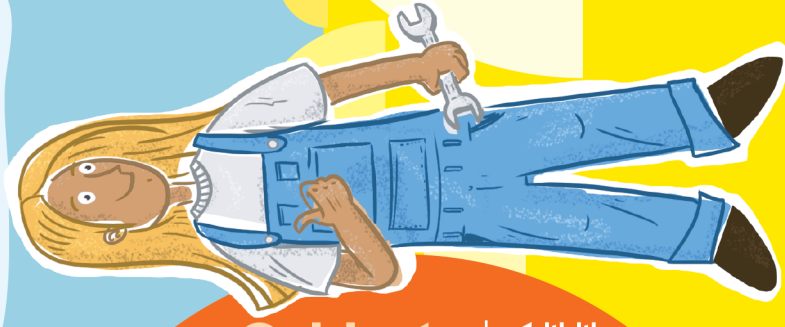
OSJEĆAM SE DOBRO

PROCJENE, ISHODI, MONITORING
ŽALBE, PROCEDURE



RADEĆI POSAO KAKOTREBA

TRENING ZA OSOBLJE, SUPERVIZIJA I
PROCJENA, REKREACIJA



DOBRO IZVRŠAVANJE USLUGA

ČLANSTVO U KOMISIJAMA, UTICAJ NA
VIŠI MENADŽMENT, ISPUNJAVANJE
MISIJE

MI
IMAMO
PLAN

IMAMO PLAN

ODRASLI ODLUČUJU I RADE
ZAJEDNO SA NAMA

ODLUČUJEMO I RADIMO
SAMI

ODLUČUJEMO
ZAJEDNO SA NJIMA

SLUŠAJU NAŠE IDEJE I
INFORMISU NAS

INFORMISU NAS I GOVORE
ŠTA TREBAMO RADITI

NEKI OD NAS SU ODABRANI
DA URADJE ONO ŠTO
SU DRUGI ODLUČILI

IGRAMO ULOGU
SRETNE DEKORACIJE

KORISTE NAS KAKO BI SVJE
DOBRO IZGLEDALO

ODRASLI
IMAJU PLAN

ODRASLI IMAJU
DOGAĐAJ (ONAMA)

ODRASLI IMAJU
DOGAĐAJ

DO KOJE MJERE
SMO DIO
PROJEKATA?