

ОДГ/ОЧП ЗА ДИРЕКТОРИ



Свесност

Демократијата е повеќе од трик!

Подготовка

Демократија во моето училиште

Делување

Демократија: Почнете сега!

УЧЕСТВО



УЧЕСТВО

Учество

Директорите и нивните вработени знаат дека институциите и принципите на демократијата се дефинирани од нивниот национален устав и се вклучени во нивните наставни програми. Затоа, за нив нема преговори. Децата и адолесцентите треба да имаат право да учествуваат во донесувањена одлуки што влијаат на нивното здравје, благосостојба и развој. Ова право е загарантирано во член 12 од Конвенцијата на Обединетите нации за правата на детето, за што треба да се слушнат ставовите на децата и младите „за сите работи што влијаат врз детето“.

Основните принципи на демократијата ги вклучуваат човековите права и правата на децата. Со цел да се заштитат малцинствата и слабите и ранливите, на пример, децата и младите, постојат ограничувања за тоа што мнозинството може да одлучи. Во демократски систем, сите закони и одлуки мора да бидат во согласност со човековите права и правата на децата. Овае еден од најважните принципи што децата и младите луѓе мора да го научат во училиште, како во теорија така и во пракса. Затоа, покрај исполнувањето на наставните предуслови во образованието за демократија и човекови права, училиштата треба да обезбедат релевантни искуства во реалниот живот за своите ученици во училишната заедница.

Но, КАКО може да се направи ова?

Целите на оваа секвенца за директори за Демократија и Учество во Училиштата се да даваат идеи да се промовира учеството на учениците, родителите, наставниците и заедницата во планирањето и процесот на донесување одлуки во нивните училишта со предлози, практични чекори и модели за најдобри практики за демократско лидерство.

Учество

Зошто треба да се стремиме кон демократија?

Демократија

Демократијата е владеење на народот во кој врховната моќ му се дава на народот и се практикува директно од нив (директна демократија) или од нивните избрани агенти под слободен изборен систем (репрезентативна демократија).

Столбови на демократијата:

- Суверенитет на народот
- Влада заснована на согласност на управуваните
- Владеење на мнозинството
- Малцински права
- Гаранција за основни човекови права
- Слободни и фер избори
- Правично функционирање на законот
- Уставни ограничувања на владата
- Социјален, економски и политички плурализам, вклучително и признавање на независни граѓански организации
- Вредности на соработка, фер конкуренција и компромис ”

Совет на Европа (2016): [Компетенции за демократска култура, поимник на клучните поими](#).

Учество

„Сегашните демократски стандарди ја надминуваат класичната репрезентативна демократија, каде клучната улога на граѓаните е да ја делегираат, со гласање, одговорноста за елаборирање и спроведување на јавни политики на нивните претставници, до партиципативна демократија, каде јавните институции ги почитуваат принципите на добро управување, а граѓаните имаат легитимност да се вклучат во сите фази од циклусот на јавната политика“.

Совет на Европа (ист извор)

Овој идеален модел покажува како интензитетот на учеството може да варира од 0 (непостоечко) до ниво 5 (целосна автономија).

1. Луѓето не се информирани за некоја одлука во врска со нив. Од нив се очекува да ги почитуваат правилата и извршуваат наредби.
2. Луѓето се информирани за одлуката за нив. Но, тие немаат шанси да влијаат врз тоа.
3. Луѓето се консултирани. Но, нивниот став не е задолжително земен предвид во одлуките што се однесуваат на нив.
4. Луѓето се овластени. Нивниот став е целосно земен предвид во конечните одлуки во врска со нив.
5. Луѓето се автономни. Тие сами донесуваат одлуки.

Во овој модел на учество, информацијата е клучната варијабла на ниво 1 и 2 а слободата и еднаквоста на ниво 3 до 5. Со други зборови, авторитарното раководство во училиштата би резултирало со учество на ниво 1 или 2. Во демократска училишна заедница, учениците ќе имаат можност да учествуваат на ниво 3, 4 и каде што е можно, на ниво 5. Но, она што не го покажува овој модел е дека учеството треба да се научи, а учениците треба да развијат компетенции за да ги разберат информациите за проблеми и одлуки кои ги засегаат нив.

Во училиштето, како и во општеството како целина, демократијата се соочува со предизвици во инклузијата. Граѓаните имаат еднакви права, но тие се нееднакви во однос на нивото на компетентност и овозможеност. Директорите на училишта и наставниците мора да вложат напори за да ги охрабрат помладите или посрамежливите ученици да учествуваат во донесувањето одлуки, како и во укажувањето на постарите и подоминантните ученици да бидат свесни за својата одговорност.

Размислување и дискусија

Идеално, ние сакаме одлуките не само да бидат фер и еднакви, туку и добро засновани и издржани. Ова бара размислување од страна на лицата вклучени во процесот на донесување одлуки. Поттикнува темелно расудување и размена на различни или контроверзни ставови и аргументи. Учесниците треба да бидат добро информирани и да ги почитуваат процедуралните правила при разгледување, за да постигнат заемно прифатлив договор во нивните одлуки.

Разгледување се однесува на разбирливо и логично аргументирање, откривање и претставување на (лични) преференции, дијалогско балансирање на индивидуалните интереси со интересите на другите, ориентација кон општото добро (солидарност), како и искреност и автентичност.

Ова го опишува идеалот за кој треба да се стреми демократска заедница, како во училиштето, така и во заедницата како целина. И на двете нивоа, размислувањето мора да се научи преку пракса, иако нивоата на компетентност меѓу учесниците ќе се разликуваат значително. Покрај тоа, со оглед на тоа што времето е оскуден ресурс во секојдневната пракса, мора да се најде рамнотежа помеѓу размислувањето (кога е можно) и построго регулирани дискусии (колку што е потребно).

Зошто да се стремиме кон демократија?

Зошто треба да се стремиме кон демократија во училиштето и во општеството како целина? Демократски управуваните општества се покажале подобро во многу важни аспекти; меѓутоа, тие исто така мора да се справат со одредени слабости кои претставуваат предизвици за демократската училишна заедница.

Јаки страни

- **Праведност:** Бидејќи сите граѓани имаат еднакви права на учество, одлуките донесени од мнозинството е поверојатно дека ќе бидат прифатени од малцинството („согласност на губитникот“).
- **Квалитет на донесување одлуки:** Бидејќи сите граѓани, експерти и групи на интереси можат да учествуваат во јавна дискусија и донесување одлуки, а слободните медиуми ја одржуваат јавноста информирана, се разгледуваат различни ставови и спротивставени интереси. Одлуките е поверојатно дека ќе дадат ефикасни и широко прифатени решенија за проблемите и прашањата.
- **Мир внатре и надвор:** Демократско управуваните заедници ретко започнуваат војна, бидејќи граѓаните нема да поддржат таква политика. Тие исто така се помирни и помалку склони кон насилство како средство за постигнување на политички исход.
- **Заложба и одговорност:** Демократските влади ги охрабруваат граѓаните да се идентификуваат со заедницата и да преземат одговорност.

Слабости (предизвици)

- **Комплексност:** Во современите општества, многу прашања станаа толку комплексни што се бара високо ниво на стручност за да се разберат и да се дискутираат мерки за справување со нив. Учесството има тенденција да биде домен на подобро информираните граѓани и експерти.
- **Нееднакви можности:** Следува дека граѓаните можат да уживаат еднакви права на учество, но во реалноста можностите за учество се нееднакво распределени. Доколку остане нерешено, ова прашање може да доведе до фрустрација и разочарување од демократијата кај оние граѓани кои сметаат дека се исклучени.

Овие слабости претставуваат предизвици за училиштата и образовниот систем, бидејќи тие се клуч за решавање на овие проблеми. Овозможувањето на младите граѓани да останат во чекор со прашањата и проблемите на нивните заедници е најдобрата стратегија за подготовка на младата генерација за нивната иднина, како и за зајакнување на демократијата.

Компетенции

Оспособеноста за демократија се потпира на стекнати компетенции. Ние ги развиваме нашите компетенции преку пракса, преку справување со нови ситуации или проблеми. Ова објаснува зошто можностите за учење што учеството во демократската училишна заедница им ги нуди на учениците се толку важни. Моделот на компетенции на Советот на Европа прави разлика помеѓу четири димензии на компетентност - вредности, ставови, вештини и знаење со критичко разбирање.

- Вредностите ги вклучуваат „признавањето на активно граѓанство“ и „поддршката за демократски процеси и процедури“, а учениците можат да ги стекнат и двете преку активно учество во училишниот живот.
- Ставовите на почит - кон една личност, верување или принцип - или граѓанско размислување - „чувство на припадност и идентификација со заедницата“ - не се учат преку проповедање, туку преку лично искуство и размислување. Затоа е толку важно вие и вашиот персонал (се надеваме и родителите) да послужите како пример.
- Вештините ја вклучуваат способноста за „градење консензус и компромис во рамките на една група“. Како што знаат наставниците, вештините треба да се стекнат преку повторувачка пракса
- Знаењето и критичкото разбирање „за различните начини на кои граѓаните соработуваат во јавните расправи и во донесувањето одлуки“ бара учење преку практично искуство и размислување на еден час за ОДГ / ОЧП, но не можат да се стекнат само со учење од книгата.

Совет на Европа (2016): Компетенции за демократска култура.

<https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016806ccc07>, pp. 35 ff.

Учество

Каква врска има демократијата со школувањето?**Основен пристап, ефекти, компетенции, парадокси, ограничувања****а) Учење и живеење во демократија**

Демократијата може и треба да се научи уште на рана возраст. Пристапот за учење кој нашата веб-страница „Living Democracy“ го промовира може да се сумира на следниов начин:

- Треба да научиме за демократијата за да можеме да живееме во демократија
- Треба да живееме во демократија за да можеме да научиме за демократијата

Овие тези укажуваат на фактот дека од една страна, демократијата зависи од тоа образованието да се практикува, а од друга страна, дека практикувањето демократија е клучот за нејзиното учење. Затоа, образованието мора да овозможи младите да учат за демократијата ако општеството сака да остане или да стане демократско. Бидејќи училиштата се официјално одговорни за образованието на младата генерација, тие треба да практикуваат демократија со цел да се поттикне учењето на учениците за демократијата.

б) Ефекти

Учеството не само што поттикнува учење на демократијата, туку, како што покажаа истражувањата, исто така има позитивен ефект за здравјето на учениците, учењето на учениците и предавањето воопшто: Редовното вреднување на повратните информации од учениците за наставата и вклученоста на семејствата на учениците и заедниците во образованието доведоа до подобрување на учењето и достигнувањата на учениците и севкупен повисок квалитет на училиштата и наставата. Анализирањето на наставата од различни перспективи (ученици, наставници) е многу ефикасен начин за нејзино подобрување. Понатаму, учеството на учениците покажа дека има позитивни ефекти врз самодовербата, односите ученик-возрасн и ученик-ученик, а исто така и училишниот морал. Вклучувањето на наставниците или учениците во училишните реформи доведе до ветувачки резултати.

с) Парадокси*Институционален парадокс*

Училиштата подлежат на норми, вредности и закони на одредена држава. Тие се одговорни за образованието на младата генерација. Учениците не можат да изберат да не одат на училиште, бидејќи училишното образование е задолжително. Нивните родители мора да ги испратат на училиште. Наставниците немаат слобода да поучуваат тоа што тие сакаат; тие се вработени да го предаваат тоа што државата го има пропишано во наставните програми. Од нив се бара да ги оценуваат учениците според нивните постигнувања во определени предмети. Директорите се вработени за да водат сметка дали училиштата работат според официјалните закони и прописи. Затоа, училиштата не се место каде што слободните и еднакви луѓе комуницираат за да најдат заеднички јазик. Односот помеѓу групите се определува со хиерархии и разни средства за искажување на моќ заради подготвување на помладата генерација за современиот живот и нејзино распределување на различни, нееднакви позиции во општеството.

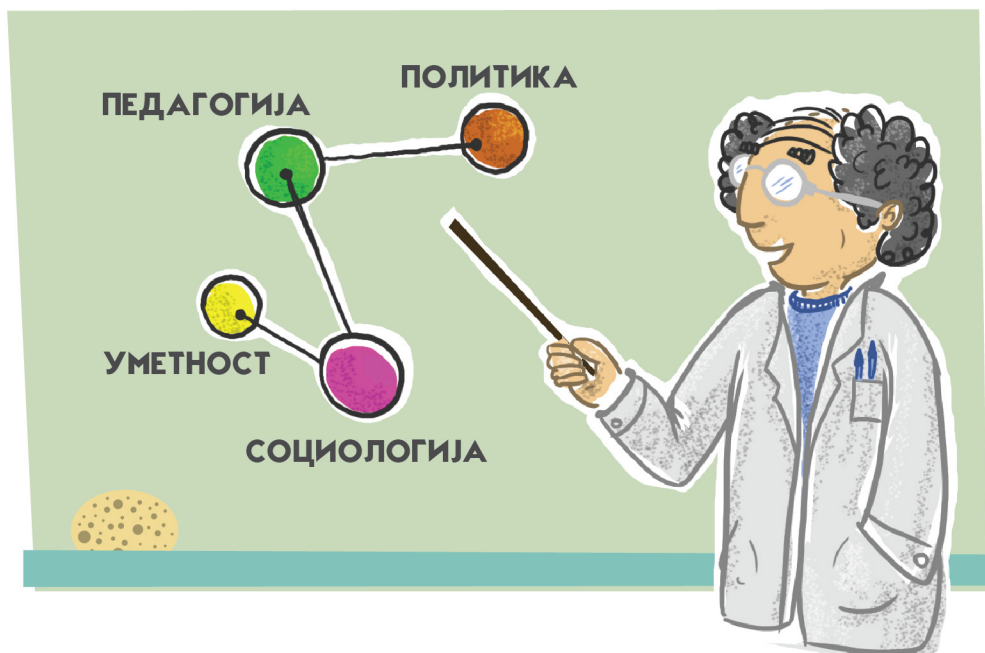
Педагошкиот парадокс

Односот наставник-ученик го отсликува фактот дека поискусните и образовани едукатори го пренесуваат нивното знаење и искуство на неискусните ученици кои немаат познавања. Нееднаквоста помеѓу наставникот и ученикот, како и помеѓу родител и дете, ја дефинира потребата за образование, но исто така претставува пречка за демократската пракса.

д) Внимавајте на ограничувањата и стапците

- Започнете со себе! Откријте какви мерки и промени ви се на дофат. Вие претставувате пример за вашето училиште. Само ако демонстрирате и практикувате демократија на дело може да очекувате демократска практика од страна на вашите наставници.

- Дали навистина сакате да им дадете глас на членовите на училишната заедница? Никој не сака да дознае дека неговиот ангажман и вклученост бил попусто. Наместо да практикувате псевдо-демократски активизам, подобро е да донесете добро информирани одлуки и да ги пренесете транспарентно. Псевдо-демократијата е контрапродуктивна и има тенденција да ја поткопа довербата во понатамошни демократски практики.
- Дури и ако дадете вистински и искрени можности за демократска практика, не очекувајте луѓето да ја прифатат веднаш. Навистина, некои луѓе може да се спротиставуваат. Демократската пракса е комплицирана и затоа бара трпеливост од сите вклучени. Не се обесхрабрувајте. Продолжете! На крајот ќе вреди.
- Бидете јасни за можностите на рамките во кои слободно може да се донесат одлуки и границите што не смеат да се надминат (на пр. буџетски ограничувања, законот, права на малцинствата, вашите обврски и одговорност како водач на училиштето, спротивставени улоги).



Учество

Клучни области на партиципативна демократија во училиштето

Начинот на кој делувате како директор е од суштинско значење за претворање на вашето училиште во (по)демократска заедница. Ако имате намера да го поттикнете учеството во вашето училиште, вклучете ги следниве клучни области во вашето планирање и активности.

Комуникација

Слушајте активно (Што всушност сака некој да каже? Како мисли тој/таа? Кои се неговите потреби? Каква е неговата перцепција?) Убедете ги другите преку логични и разбирливи аргументи. Постававајте и одговарајте на прашања отворено. Откријте и објаснете ги вашите ставови, претпоставки, чувства кон прашањето кое треба да се реши чесно и автентично. Соберете повратни информации. Направете синтеза на сите различни гледишта (Кое заедничко решение може да се најде со оглед на сите ставови во врска со прашањето?) Стремете се кон консензус.

Соработка

Идентификувајте ги и разговарајте за вредностите и визиите што треба да ги водат вашето училиште. Ако е можно, обидете се да донесете едногласна одлука во врска со нив. Придонесете во градењето атмосфера на доверба и создавање на можности и рамка за размена на идеи и практики, како и кооперативно размислување, планирање и спроведување.

Транспарентност

Бидете транспарентни во однос на предусловите, границите и опфатот при донесување на одлуки. На пример, земете ги предвид законските, буџетските или локалните услови. Артикулирајте ги ваквите проблеми јасно и експлицитно. Бидете сигурни дека постојано ќе ги информирате сите вклучени за сите важни проблеми и/или обезбедете пристап до релевантните информации.

Толеранција

Можеби се чувствуваме спротиставено кон некоја личност или група на луѓе од различни причини. Оние со ниско ниво на толеранција, едноставно се однесуваат рамнодушно кон другите. Повисокото ниво на толеранција ни овозможува да ги прошириме нашите граници на искуство преку темелен дијалог и искрени обиди да ги разбереме другите. Обидете се да го подигнете нивото на толеранција кога се соочувате со луѓе или групи на луѓе кон кои се чувствувате спротиставено.

Училишна атмосфера

Обезбедете позитивна, мирна атмосфера каде сите се чувствуваат безбедни, почитувани и припаѓаат на автентична заедница. Воспоставете атмосфера на почит и емпатија едни за други. Воспоставете институционализирани начини на решавање на конфликти.

Делење на овластеноста

Бидете подготвени да поделите дел од вашите овластувања и да ја пренесете одговорноста на другите. Уверете се дека засегнатите страни имаат збор во она што го прават и како го прават тоа. Прифатете ја критиката и бидете подготвени да преминете од контрола во доверба. Уверете се дека потенцијалните ризици од одлуки се делат и дека сите вклучени се свесни за нив.

Донесување одлуки

Анализирајте ги правните предуслови (можности и ограничувања) за демократска пракса во вашето училиште. Воведете рамка за правила за инклузивно одлучување (воспоставување демократски структури и процеси). Вклучете форми на разгледување и/или дискусија, гласање, застапување.

Почитувајте ги демократските одлуки како обврзувачки и проверете дали ги практикувате резултатите од заедничкото одлучување. Осигурете се дека одлуките се правно и морално легитимни.

Секој треба да има иста можност да учествува во процесот. Поддржете ги и поткрепете ги ранливите, загрозените и маргинализираните групи.

Кога треба да се поделат задачи и улоги, земете ги предвид преференциите и компетенциите на луѓето.

When tasks and roles are to be assigned, take the preferences and competences of the people into account

Иницијатива

Овозможете и поддржете иницијативи и направете одредена флексибилност за преземањето активности. Колку што е оправдано, дозволете можност за отстапување од утврдените правила и овозможете креативен простор за обиди и грешки.

Ресурси

Обезбедете и одржувајте ги ресурсите за демократска пракса (време, информации, институционална поддршка).



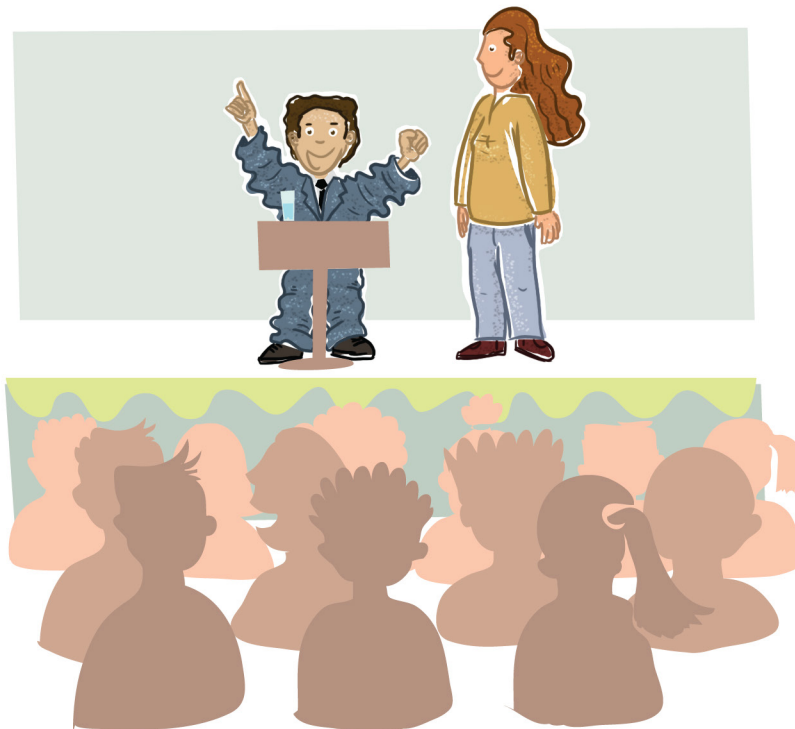
Учество

Размислете за засегнатите страни

Доколку имате намера да ја практикувате партиципативната демократија, неопходно е да се предвиди вклучувањето на потенцијални групи на луѓе и нивните специфични улоги. Покрај тоа, ако во вашата земја постојат закони кои даваат специфични права на засегнатите страни во донесувањето одлуки во училиште, или институциите како ученички совет или заедничка училишна конференција (со наставници, родители и ученици) се правно одредени, нив мора да ги земете предвид и најдобро да ги искористите.

Учениците...

...се основната целна група чија работа е да учат и да дејствуваат демократски на училиште. Тие можат да бидат вклучени во процесот на предавање и учење за време на часовите, во работите што се однесуваат на целиот клас (правила, екскурзии, социјален живот итн.), како и во проблеми на целото училиште, како што се инфраструктура, училишни настани или училишни правила. Исто така, учениците се вреден ресурс за сите обиди за реформа и подобрување на наставата во училишната, или училиштето како целина. Покрај тоа, нив може да ги подучувате демократија на различни часови засновани на наставните материјали од оваа веб-страница, Living and learning Democracy (Живеење и учење на демократијата).


Родителите...

...се одговорни за своите деца. Како такви, тие имаат главна улога во образованието на своите деца. Нема успешно образование во училиште без поддршка и соработка од родителите. Затоа вклученоста на родителите е од суштинско значење. Родителите можат да бидат вклучени на многу различни начини. Епштајн сугерира форми на родителско вклучување, како што се покажување на родителите што можат да прават дома за да го помогнат напредокот на нивните ученици во училиште, или редовно информирање на родителите за нивните деца и за училишната програма. Родителите исто така може да волонтираат во училиштето, на пр. на училишни настани или преку давање друга помош. Накрај, родителите можат да учествуваат во процесите за донесување одлуки во училиште.

Наставниците...

...Се главните едукатор за учениците во училиштето. Нивното предавање силно влијае на тоа како и што учениците (може) да научат. Наставниците многу добро ги познаваат предностите, проблемите и личните карактеристики на своите ученици. Наставниците се најважните партнери на директорите. Добрата и тесна соработка помеѓу директорот наставниците е неопходна за обезбедување на добри услови за предавање и учење. Редовните состаноци помеѓу директорите и наставниците (совети) се стандардни во повеќето училишта. Овде, можете отворено да разговарате за новите регулативи од страна на јавните власти и да ги идентификувате нивните последици за вашето училиште, да ги разберете ставовите и искуствата на наставниците, да поттикнете иницијативи, делегирате одговорност, како и да го вклучите вашиот наставен кадар во скоро секоја одлука што треба да се донесе во училиште.

Заедницата...

...Е социјалниот контекст во кој е вградено вашето училиште. Составена е од обични граѓани, јавни и приватни здруженија, претпријатија и компании, други јавни образовни институции, јавни здравствени и безбедносни институции (болници, полиција итн.), како и креатори на политики. Тесната соработка со овие актери им овозможува на училиштата да понудат проширени услуги кои им служат на потребите на учениците и родителите. Со вклучување на засегнатите страни од заедницата во донесувањето одлуки во училиштата, исто така е можно да се прилагодат програмите на училиштето на потребите на заедницата. На пример, ако полицијата пријави зголемен вандализам, или лекарите се загрижени за зголемување на зависноста од видео игри во заедницата, училиштата може да ја интегрираат дискусијата за ваквите проблеми во нивната програма или наставна програма.

Јавните власти...

...о надгледуваат спроведување на законите, правилата и регулативите што се задолжителни за училиштата. Тие ги следат училиштата преку инспекции, евалуација и набудување на работата на училиштето. Општо, неопходно е да се увериме дека сите одлуки донесени од едно училиште се во согласност со тековните закони и регулативи. Информирајте ги претставниците на јавните власти за вашите планови и, доколку е можно, обидете се да ги вклучите во вашиот процес на одлучување во рана фаза. Градењето доверба ќе ја зголеми веројатноста тие да ги поддржат вашите идеи, визији и проекти.

Учество

Скалата на учество: Обидете се да бидете искрени!

Социологот Роџер Харт напиша книга наречена Учество на децата: Теорија и практика на вклучување на младите граѓани во развојот на заедницата и грижа за животната средина (Children's Participation: The Theory And Practice Of Involving Young Citizens In Community Development And Environmental Care) за УНИЦЕФ во 1997 година. Овој пристап ја става работата на младите луѓе и возрасните помошници ширум светот во контекст на глобалното движење за учество. Тоа ви нуди неверојатна можност вам, на вашите наставници и родители: да бидеме искрени за тоа како ги интегрираме децата и младите во процесите на донесување одлуки. Премногу често, дали на сцена, за време на состанок на некој настан, па дури и во театарска претстава децата се третираат како обична декорација, или пак малцинствата се интегрираат само како гест кој нè прави да се чувствуваме подобро. (<http://www.freechild.org/ladder.htm>)

Учениците увидуваат потреба или прават план. Ги убедуваат возрасните да помогнат и/или финансираат. Заедно тие одлучуваат и реализираат.

8

Поттикнато од ученици. Одлуките се споделуваат со возрасните.

Учениците имаат идеја и ја искажуваат. Тие преземаат иницијатива и ги остваруваат плановите.

7

Поттикнато и управувано од учениците.

Се планира нов школски двор. Учениците не само што се консултирани туку и можат да одлучат за некои детали.

6

Поттикнато од возрасни. Одлуките се споделуваат со учениците.

Пред да се донесе одлука, возрасните се консултираат со учениците. Нивните мислења и предлози се земаат предвид.

5

Учениците се консултирани и информирани.

Се дава задача (на пр. волонтерска работа) на учениците и нема избор дали да се согласи или не. Но, тие се информирани и ја знаат причината.

4

Учениците се ангажирани, но се информирани.

Одредена група на ученици (можеби малцинство) имаат можност да ја застапуваат „нивната кауза“ без да имаат збор, без подготовка. Тие служат за покажување политичка коректност.

3

Токенизам (анг. Token – знак): Символична интеграција (на малцинства).

Учениците се подготвуваат да се појават на пр. во костуми, носат цветови или знамиња. Тие прават некој настан за возрасни (дури и ден на правата на учениците) да изгледа fino или ориентирано кон ученици.

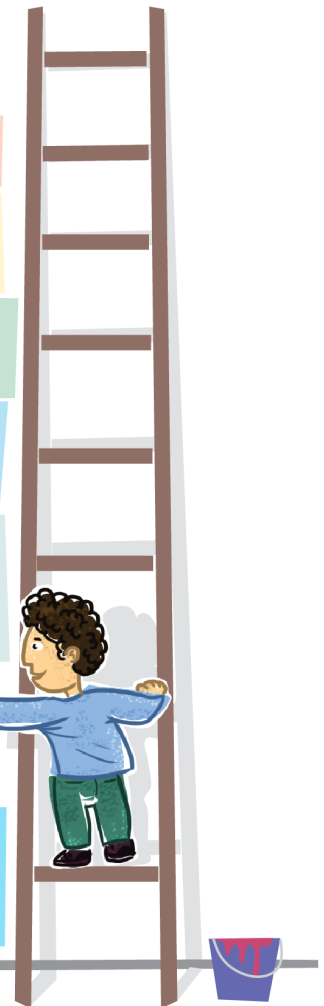
2

Декорација: се користат учениците.

Учениците се дел од политички настан. Тие можеби носат плакати со пароли. Тие ги носат боите на некоја партија или движење.

1

Манипулација: учениците се злоупотребуваат.



Учество

Важни полиња на дејствување

Делот „Подготовка“ ви дава четири копчиња кои ве водат до различни прашалници за размислување за важни полиња на дејствување во врска со демократските практики во училиштата.

1. Вклучување на ученици, родители и заедницата
2. Наставници и директори (пракса и соработка)
3. Донесување одлуки, комуникација и моќ
4. Училишна атмосфера, транспарентност и иницијатива

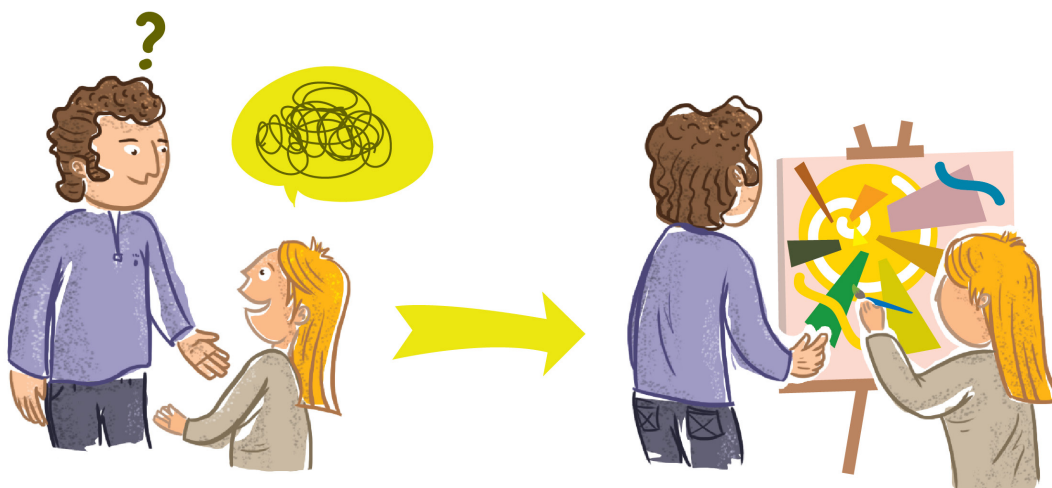
Овие прашалници можат да се користат на различни начини за се добиејасен преглед за потенцијалната почетна точка за дејствување во вашето училиште.

Можности за работа со следниве материјали

- а) Пополнете ги сите прашалници како директор и откријте кои полиња на дејствување се добро воспоставени во вашето училиште и кои бараат дополнителна помош и развој.
- б) Нека училишниот кадар ги пополни прашалниците и заедно ги анализира. Потоа, започнете дискусија врз основа на резултатите. Обидете се да разберете подобро што ве изненадува или ве погодува. Притоа, давајте им приоритет на полињата на дејствување кои се за практикување на демократија во вашето училиште.
- в) Забелешка: Во делот „списоци со проверки, акциони планови и методи“ има опис на бесплатна алатка за онлајн анкета (управувана од Google). Можете да ги копирате прашањата во оваа алатка и да започнете анкета преку интернет со вашите наставници. Системот веднаш ги покажува резултатите, за кои може дополнително да се дискутира со вашите наставници.
- г) Користете го прашалникот или некои прашања од него како основа за набљудување. Запознајте се детално со тековните практики во вашето училиште и во училниците. Можете да правите редовни набљудувања во текот на еден временски период за да соберете повеќе информации. Проверете вкрстено со вашиот персонал доколку е потребно.
- д) Можете да изберете специфични полиња на дејствување или прашања од прашалниците. Користете ги како почетна точка за дискусии со наставниот кадар и за подигање на свеста за одредено прашање.

Забелешка 1: Наместо да изберете само една варијанта, можете да комбинирате и неколку варијанти. На пример, можете сами да ги пополните прашалниците, потоа да спроведете анкета со наставниците, проследено со дискусија за резултатите. Накрај, набљудувате и собираете информации за специфични аспекти во вашето училиште.

Забелешка 2: За помош при работа во области на дејствување кои сте ги идентификувале во вашето училиште, консултирајте се со делот „дејствување“.



Учество

Размислување за можности за учество

	Да	Делумно	Не	коментари
УЧЕНИЦИ: Во нашето училиште...				
...учениците се вклучени во процесите на донесување одлуки во училиштето, на пр. правила, програми, настани, инфраструктура, реформи итн.				
...има институционални репрезентативни органи за учениците, пр. ученички парламент, ученички совет, класен совет итн.				
УЧЕНИЦИ: На часовите... (Забелешка: ако сте наставник ве молиме осврнете се на вашето наставничко искуство!)				
...учениците експлицитно учат за демократијата, на пр. во ОДГ/ОЧП				
...учениците експлицитно практикуваат демократија.				
...учениците се способни да даваат повратна информација.				
...учениците можат да избираат кога извршуваат некои видови на задачи.				
...учениците можат да изберат каде ќе работат (простории или место на часот).				
...учениците можат да изберат со кого ќе работат.				
...наставниците определуваат задачи на учениците кои можат да се решат на различни начини.				
...наставниците определуваат задачи на учениците кои даваат различни резултати, т.е. решенија.				
...учениците се вклучени во дефинирање на правилата.				
...учениците се постојано информирани за нивните квалитети и слабости.				
...наставниците даваат можност на учениците да се оценат самите.				
...учениците се добро информирани за тоа зошто добиваат определена оцена				

РОДИТЕЛИ				
Родителите се редовно информирани за напредокот на нивното дете.				
Родителите се редовно информирани за нашите наставни програми.				
Родителите се поканети да волонтираат и помагаат.				
На родителите им се покажува што можат да направат дома за да го помогнат напредокот на нивните ученици во училиште.				
Нашето училиште ги вклучува родителите во донесувањето одлуки во училиште, на пр. за правила, програми, настани, реформи итн.				
Во моето училиште, има институционални репрезентативни органи за родителите, на пр. совет на родители				



Учество

Разгледување на вклученоста на наставниците и заедницата

	Да	Делумно	Не	Коментари
ДИРЕКТОРИ и НАСТАВНИЦИ				
Во нашето училиште има институционален временски простор за наставниците редовно да работат заедно, на пр. наставнички работни групи.				
Ние следиме заеднички вредности и визии во нашата работа на училиште.				
Има голема доверба меѓу вработените				
Забелешка: ако сте наставник ве молиме осврнете се на вашето наставничко искуство или пракса!				
Наставниците го користат наставниот материјал за ОДГ/ОЧП од Советот на Европа даден на оваа веб-страница.				
Наставниците имаат голема слобода самите да одлучат што да прават.				
Наставниците меѓусебно ги споделуваат нивното знаење, искуство и најдобри практики.				
Наставниците прават значителни напори за адекватно да им предаваат на (културолошки, когнитивно, физички) попречените ученици.				
Наставниците се желни да ја адаптираат нивната настава на потребите на нивните ученици.				
Наставниците се во постојан дијалог еден со друг.				
Наставниците меѓусебно споделуваат информации, идеи, искуства, знаење, наставни материјали или најдобри практики.				
Наставниците меѓусебно си ги набљудуваат часовите и даваат повратна информација.				
Наставниците работат заедно со нивните колеги за да подготват часови или да испробаат нови идеи.				

Наставниците се договараат за наставната содржина, тестови или критериуми за оценување				
ЗАЕДНИЦА				
Нашето училиште соработува со пошироката заедница и нуди дополнителни услуги.				
Нашето училиште соработува со пошироката заедница за да ги адаптира програмите за специфичните потреби на заедницата				

Учество

Разгледување на атмосферата, транспарентноста и иницијативата во училиштето

	Да	Делумно	не	Коментари
АТМОСФЕРА ВО УЧИЛИШТЕТО				
Во нашето училиште учениците се чувствуваат удобно.				
Во нашето училиште учениците се чувствуваат безбедно.				
Во нашето училиште учениците се чувствуваат почитувани.				
Во нашето училиште наставниците се чувствуваат удобно.				
Во нашето училиште наставниците се чувствуваат безбедно.				
Во нашето училиште наставниците се чувствуваат почитувани.				
Во нашето училиште има атмосфера на меѓусебно ценење.				
Во нашето училиште има институционални стратегии за мирно решавање на конфликти				
ТРАНСПАРЕНТНОСТ				
Директорот отворено споделува информации со вработените и дава пристап кон нив.				
Директорот јасно комуницира за закони, регулативи, очекувања и можности за наставниците.				
Директорот отворено ја споделува неговата гледна точка со наставниците.				
Директорот редовно дава информации за околностите, фактите, процесите или одлуките во врска со училиштето.				
ИНИЦИЈАТИВА				
Во моето училиште, наставниците и учениците се охрабрувани да ги следат нивните идеи и да ги стават во пракса.				
Во моето училиште се охрабрува креативното мислење и иновацијата				

Учество

Разгледување на донесувањето одлуки, комуникацијата и овластеноста

Забелешка: за совети за како да се користи овој прашалник одете на „подготовка: важни полиња на дејствување”

	Да	Делумно	не	Коментари
Кога се донесуваат одлуки во моето училиште...				
...директорот ги вклучува сите луѓе кои се засегнати од одлуката (наставници, родители, ученици)				
попречените и маргинализираните луѓе се охрабрувани и мотивирани да се вклучат.				
...вработените активно слушаат и се обидуваат меѓусебно да се разберат.				
...вработените се обидуваат меѓусебно да се убедат преку логични и разбирливи аргументи.				
...вработените отворено поставуваат и одговараат прашања.				
...вработените искрено искажуваат и разгледуваат индивидуални ставови, претпоставки и чувства.				
...се земаат предвид различните гледни точки на засегнатите страни.				
...се обидуваме да постигнеме согласност и консензус.				
Кога директорот доделува задачи на луѓе, се земаат предвид нивните афинитети и компетенции				
Во моето училиште...				
...собирањето повратни информации е општа пракса.				
...има писмени регулативи за обврзувачки принципи на демократски структури и процеси.				
...се одвојува време за разгледување и донесување заеднички одлуки.				
...директорот е во постојан дијалог со вработените.				

...сите засегнати (групи на) луѓе се вклучени во донесувањето одлуки.				
...луѓето редовно имаат можност да гласаат (кревање рака, штиклирање на опции итн.)				
...има избрани претставници кои делуваат во интересот на (група) луѓе.				
...директорот јасно ги пренесува опсегот и ограничувањата на моменталните закони и регулативи поставени од јавните власти				
ОВЛАСТЕНОСТ				
Директорот поддржува демократски одлуки дури и ако тие не се согласни со неговите лични убедувања.				
Директорот прифаќа конструктивна критика.				
Директорот ја споделува одговорноста со другите.				
Во моето училиште, сите се чувствуваме еднакво одговорни и за успехите и за грешките.				

Учество

Процес од 5 чекори за партиципативно дејствување

Следната процедура од 5 чекори илустрира идеален процес за партиципативно, демократско дејствување што можете да го примените во вашето училиште (засновано на Фунг 2004). Во оваа постапка, можете да вклучите вработени, но и ученици, родители и други кои се засегнати од прашањето што треба да се реши.

- 1. Поставување на агенда (Идентификација за што да се дејствува):** Прашањето за кое треба да се дејствува може да
 - а) се однесува на резултати од законите и прописите утврдени од училишните власти,
 - б) се однесува на тековните прашања, грижи или проблеми во училиштето,
 - в) или едноставно да биде отворено дефинирано заеднички.
- 2. Дискусија и предлог:** Предложување, оправдување и дискусија за алтернативи, предлози и стратегии за решавање на проблемот; Оваа фаза резултира со план за дејствување кој треба да содржи:
 - а) конкретни задачи што треба да се извршат,
 - б) доделување на задачи,
 - в) очекувања за тоа што задачите ќе постигнат во однос на конкретното прашање и методите за евалуација за да се процени дали се постигнати задачите и дали се постигнати посакуваните ефекти.
- 3. Дејствување:** Луѓето се обидуваат да го следат планот за дејствување и да ги извршуваат задачите.
- 4. Евалуација:** Откако ќе заврши дејствувањето, луѓето разговараат за тоа како се сработиле работите. Ниту резултатот од чекор 1 ниту резултатите од чекор 2 и 3 не можат да обезбедат најдобар начин за справување со регулативите, решавање на проблем, ефикасно обработување на проблем или идеален одговор на прашање. Заеднички обработените задачи во чекор 2 ги изразуваат очекувањата, а дејствијата спроведени во чекор 3 се експериментални. Евалуацијата дава информации за резултатите од тие експерименти.
- 5. Рестартирање:** Според резултатите од евалуацијата, постапката може да заврши или повторно да започне од почеток. Доколку е потребно, преиспитајте ги сите проблеми и стратегии за да ја зголемите веројатноста за подобри резултати.

Учество

Класен час

Класните часови обично се одржуваат еднаш неделно на час во секој клас во училиштето

Класниот час е институционализирана структура која им овозможува на учениците да ги искажат своите проблеми и да разговараат за нив со нивните наставници и соученици. Обично, постои пишан пропис на класен час за да се утврдат главните карактеристики и основните услови. Можете да воспоставите таков пропис заедно со вработените и да го користите планот за дејствување во овој дел за да го олесните спроведувањето на класниот совет чекор по чекор. Како директор со демократски гледишта, вие сте заинтересиран/а да ги има овие советувања во секој клас. Уверете се дека наставниците се добро подготвени за нив. Подгответе настан за обука на наставници во вашето училиште со група на посветени наставници кои ќе го дополнат вашиот труд. Следниве информации треба да се споделат со сите:

Главни елементи на класен час:

- Наоѓање и собирање на прашања за дискутирање (конфликти, инфраструктура, училишни патувања, правила, инструкции и сл.); учениците можат да ги наведат своите проблеми во едно досие за класен час или да ги стават во кутија која е постојано достапна
- Усвојување на улоги и функции, на пр. претседател, потпретседател, претседавач, записничар, раководител со време. Сите улоги се вежбаат на почетокот со помош на наставникот/менторот.
- **Цел:** менторот/наставникот постепено се повлекува, а учениците сами управуваат. Сесија на класен час: водич чекор по чекор.

Подготовка на сесии на класен час:**Preparation of the class council sessions:**

- Пред сесиите: се регистрираат темите/прашањата што треба да се дискутираат (збир на теми).
- Подготвени се записникот од последната сесија и образецот за записник за следната сесија.
- Столчињата се распоредени во круг и е обезбеден материјал.
- Се бира претседател на денот (можеби и за целото полугодие)).

Вовед:

Класниот час може да започне со поздравни зборови од претседателот, да се изрази заемно признание или желби.

Проверете ги одлуките од последната сесија:

Советот ги проверува решенијата, ги собира одлуките и можеби вметнува некои прашања во списокот на теми.

Појаснете го записникот за сесијата:

Советот го проверува тековниот список на теми.

- Дали темите сè уште се итни? Дали сè уште треба да се дискутираат?
- Дали има нови проблеми/итни проблеми?
- Дали има нешто друго за што треба да се информира, да се дискутира или да се одлучи?

Разговарајте за проблеми/решавајте конфликти:

Учениците ги искажуваат нивните проблеми, бараат решенија и разгледуваат предлози. Ученикот кој смислува тема започнува со објаснување на проблемот. Другите ученици добиваат информации и поставуваат дополнителни прашања за целосно разбирање на проблемот, искажуваат аргументи и собираат предлози (во мали групи или на пленарни сесии).

Донесување на одлуки:

По дебатирањето и дискутирањето за проблемот, треба да се донесе заедничка одлука (преку гласање или изнаоѓање на консензус) и постапка за водење на процесот.

Запишување на одлуки:

Одлуките се евидентираат и се чуваат како документи во досието за класен час. По некое време, класниот совет мора да провери дали одлуките се реализирани (зошто, зошто не).

Размислување и повратна информација за сесијата:

Учениците размислуваат за нивните искуства на класниот час и се прашуваат себеси што функционирало добро/не било добро и што може да сменат индивидуално и заеднички.

Затворање на сесијата:

Претседателот ги презентира одлуките уште еднаш, ги разјаснува организациските проблеми итн.

Разгледување на сесиите на класен час

Менторот се осврнува на класниот час со ученикот/учениците и нивното извршување на задачите (претседавач, записничар и сл.) и утврдува дали на учениците сè уште им е потребна помош во однос на претседавање или водство на советот и други проблеми и предлози.

Учество**Методи – собирање, групирање, приоритизирање, гласања, барање на консензус****Собирање и групирање**

Во демократски процес на одлучување, може да се појават многу гледишта, предлози и идеи. Затоа, претседавачот треба да ги обработи овие проблеми и да ги групира. Ова може да се постигне во пленарните сесии со истовремено земање белешки на таблата или таблата кога учесниците ќе ги подигнат своите поени. Во групна работа, учесниците ги запишуваат своите точки на табелата и ги презентираат. Откако ги наведовте и разгледавме сите точки, неопходно е да се групираат аспектите на преклопување и јасно да се разликуваат едни од други..

Гласање и приоритизација

Гласањето е типична постапка за да се донесе демократска одлука, при што мнозинството обично го одредува исходот. Постојат различни процедури на гласање со мнозинство.

Најзапознаени сме со гласањето со кревање раце или обележување на една од неколкуте опции на гласачко ливче. Корисен начин за гласање по собирање и групирање на неколку погледи, идеи или предлози од публика е да се дистрибуираат голем број на шарени лепливи ливчиња по човек. Учесниците потоа ги лепат своите ливчиња кај нивните посакувани опции на еден формулар. Може да ги искористат сите ливчиња за една опција или да ги распределат на повеќе опции. Исто така, можете да поставите ограничување од три ливчиња за една опција ако ова има смисла. Важно е да се увиди дека учесниците можат меѓусебно да влијаат едни на други кога ќе можат да видат за што гласаат другите, на пр. при кревање раце или отворено залепување на ливчиња на одредени опции. За да се спречи заемна манипулација, можно е да се замолат учесниците да ги затворат очите пред да кренат раце или да им се поделат мали камчиња на учесниците за да ги стават во кутии кои се покрај дадените опции. Последниве процедури се покажаа особено корисни кога се работи со мали деца кои имаат тенденција да гледаат што прават другите пред да размислат самите.

Барање на консензус

Гласањето со мнозинство секогаш произведува победници и губитници. Кога гласате за одредени прашања, неопходно е да се има предвид дека потенцијалните губитници исто така мора да учествуваат во спроведувањето на одлуката. Затоа треба да се обиде да се вклучат нивните интереси ако е можно, на пр. преку компромис. Еден начин на барање таков консензус е да се обезбедат четири опции за кои учесниците ќе гласаат. Се покажа дека делува мотивирачки кога аглите во собата претставуваат различни опции (може да ги обележите аглите со мали постери) и учесниците одат во аголот кој го избрале.

Опции:

1. Целосно се согласувам
2. Се мислам, но активно ќе учествувам во ставањето во пракса
3. Не можам да се согласам со тоа во оваа форма. Мораме да промениме нешто (на пр. во користените зборови).
4. Воопшто не се согласувам (вето)Ако едно лице гласа за опцијата 3, групата треба да го измени и подобри постојниот предлог

Ако некое лице гласа за опцијата 4, предлогот е одбиен. Предноста на оваа постапка е што никој не може да се повлече од одлучување или да биде игнориран. Сите треба да излезат со исказ и отворено да заземат став. При примена на овој метод со (мали) деца треба да се понудат само две опции „се согласувам и не се согласувам (вето)“ на почетокот. Ако само едно дете не се согласува, децата треба да бараат ново решение.

Учество**Методи - Решавање конфликти, светско кафе, форум за разгледување****Разрешување на конфликти:**

Конфликтите помеѓу лица или групи на лица треба да се решат на систематски начин. Тие се важни можности за учење во демократско граѓанство бидејќи учениците можат да научат дека конфликтите припаѓаат на социјалниот живот, но може да се решат преку земајќи ги предвид интересите на обете страни.

Стандардна постапка за решавање конфликти (обично се применува кај учениците):

1. Целата група добива одобрение од спротивставените страни за решавање на нивниот конфликт.
2. Конфликтот го опишува секое лице вклучено во конфликтот.
3. Конфликтот се анализира и се појаснуваат интересите и потребите.
4. Групата се обидува да ги смени перспективите и покажува емпатија кон сите страни во конфликтот.
5. Групата бара решенија (на пр. преку бура на идеи).
6. Лицата вклучени во конфликтот ги разгледуваат решенијата (корисни, остварливи) и избираат некои.
7. Лицата вклучени во конфликтот постигнуваат договор.
8. Лицата вклучени во конфликтот (заедно со помош на групата) планираат како да го спроведат договорот (кој, што, кога, како)

Светско кафе (World Café):

Светското кафе е метод за одржување на голем групен дијалог и може да биде корисно за најразлични потреби. Овој метод е добро прилагоден за решавање на тешки проблеми или одговарање на сложени прашања заедно со многу луѓе. Ја поттикнува употребата на колективна интелигенција и го поддржува изразувањето на различни мислења, идеи или решенија. Веб-страницата (www.theworldcafe.com) ви ги дава сите потребни информации за методот.

Форум за разгледување:

Овој метод се покажа како добар за учениците, но може да се примени и кај возрасните. Тој има за цел да развие длабоко разбирање на некое прашање и да илустрира потенцијална промена во ставовите по разгледувањето: Прво, на учесниците им доделувате краток прашалник (обично затворени прашања), барајќи ги нивните ставови за конкретното прашање, на пр. интеграција на бегалците. Во вториот чекор, учесниците добиваат добро избалансирани информации за проблемот. На пленарна сесија (трет чекор), може да бидат поканети разни експерти и групи на интереси од училишната заедница да ги презентираат своите аргументи и ставови пред учесниците. Четврт чекор: учесниците се поделени во различни групи и развиваат прашања за поставување на политичари од различни партии. Петти чекор: во втората пленарна сесија, политичарите може да реагираат на прашањата во определен временски рок. На крајот, секој учесник повторно го пополнува прашалникот од самиот почеток. Прашалниците се анонимни, но се означени со код. На овој начин, може да се покажат промени во ставот на луѓето.

Забелешка: Ако не успеете да го организирате секој чекор, на пр. поканување на сите експерти или политичари, исто така, можете да прескокнете или да промените чекор, на пример, заменувајќи ги учесниците со експерти. Овие учесници треба да бидат детално информирани за некое прашање, или да ја прифатат позицијата на одредена група на интереси

Извори: www.theworldcafe.com.

Учество

Методи – анкета за мислење, повратна информација, евалуација

Дали сакате да соберете повратна информација за одредено прашање или да направите евалуација? Дали сакате да соберете мислења или подетални информации од луѓе? Дали сакате да овозможите учество на поголеми групи луѓе и да утврдите приоритети?

Зошто да не направите прашалник и да спроведете анкета? Бидете јасни за тоа какви информации сакате да добиете. Можете да најдете многу совети и примери на интернет за тоа какви прашања да вклучите во прашалникот за повратни информации, евалуација или собирање мислења, итн., Како на пример од официјалните национални веб-страници за образование на вашата земја, веб-страниците на наставниците, итн. сопствени индивидуални прашања. Прашалниците генерално се поповолно прифатени доколку се направени заедно со претставници на луѓето што треба да бидат прашувани.

Можете да користите неколку видови на прашања, како што се

1. отворени прашања: луѓето можат да одговорат со свои зборови или
2. затворени прашања: луѓето избираат од дадени одговори

Обидете се да го држите прашалникот што е можно пократок (максимум 4 страници) и да ги формулирате прашањата јасно и конкретно. Имајте јасна претстава за што ќе се користат резултатите од истражувањето.

Онлајн-анкетата ви овозможува да ги анализирате резултатите на најефикасен начин. Вие автоматски ги добивате резултатите веднаш штом луѓето ќе ги пополнат прашалниците. Google Forms (Google drive) е бесплатна онлајн алатка што можете да ја користите (www.drive.google.com). За употреба, само треба да отворите бесплатна сметка на Google ако сè уште немате (<https://accounts.google.com>). Можете да најдете неколку видео упатства на интернет (на пр. во пребарување на YouTube за: google forms survey) кои ви ги даваат потребните информации за да ја користите алатката. Гледајте ги и испробајте го сами.

Еве неколку основни информации за Google forms кои можеби ќе ве интересираат:

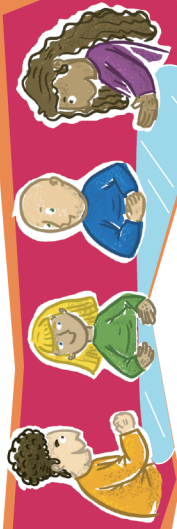
- Можете да изберете како да ги поканите потенцијалните учесници да учествуваат во истражувањето преку:
 - а) испраќање на е-пошта
 - б) копирање и ставање на врска (линк) и леток или испраќање на врска до учесниците.
- Анонимноста е обезбедена дури и ако луѓето се најават на нивната сметка на Google. Организаторот на истражувањето не гледа кој одговорил. Ова лесно може да се демонстрира на интернет со дигитален проектор.
- Можете да ги анализирате податоците со брз клик на копче на екранот и да ги испечатите резултатите (вклучително и графикони).
- Имате многу опции за прашања (повеќе избори, оценка, отворени прашања итн.).
- Можете да ги извезете податоците во ексел.

ЧЕТИРИ ОСНОВНИ ЧЕКОРИНА УЧЕСТВО

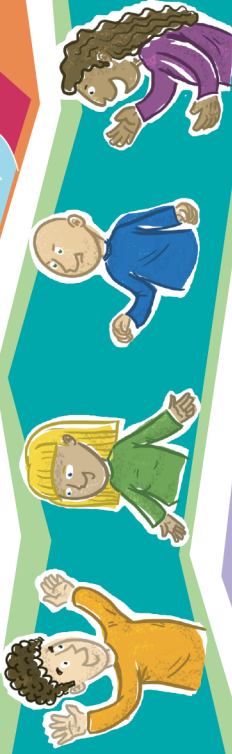
ОДЛУЧУВАМЕ
ЗАЕДНО



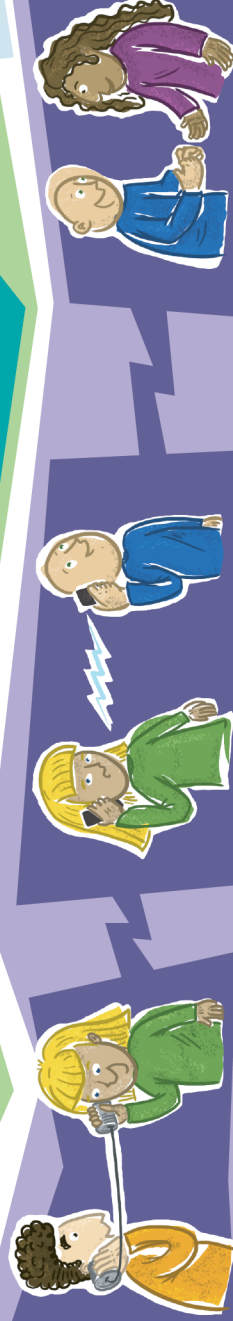
ЗАЕДНО ПЛАНИРАМЕ
И ИМПЛЕМЕНТИРАМЕ



СПОДЕЛУВАМЕ И
ДИСКУТИРАМЕ ЗА ИДЕИ



СЕ ИНФОРМИРАМЕ
ЕДНИ СО ДРУГИ



РЕАКТИВНО

РЕАГИРАМ ЗА РАБОТИ
КОИ СЕ СЛУЧУВААТ И
КАЖУВАМ КОГА
РАБОТИТЕ ОДАТ ЛОШО
ИЛИ КОГА ОДАТ ДОБРО

ОДГОВОРНО

ОДГОВАРАМ КОГА
БАРААТ МОЈ СТАВ
ИЛИ МИСЛЕЊЕ

УЧЕСТВО ВО ЗАЕДНИЦАТА

ГЕНЕРАТИВНО

СОЗДАВАМ НОВИ
ПРОЕКТИ,
ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ
ИНИЦИЈАТИВИ,
ПРОИЗЛЕЗЕНИ
ОД ПОТРЕБ
ТА ЗА ТАКВО
НЕШТО

АКТИВНО

ГИ АКТИВИРАМ,
ЗАБРЗУВАМ,
ПОВРЗУВАМ ИЛИ
ОХРАБУВАМ
ДРУГИТЕ

СТРАТЕШКО

РАБОТАМ НА
СТРАТЕШКО НИВО
И ВЛИЈААМ НА
ПОЛИТИКИ, ПРОЕКТИ
ИЛИ ОРГАНИЗАЦИЈА

ПОДДРЖУВАЧКО

ПОДДРЖУВАМ ПРОЕКТИ И
ШЕМИ КОИ ВЕКЕ СЕ ПРАВАТ

ПОМАГАЧКО

ПОМАГАМ СО ТОА
ШТО ГИ ПРАВАМ
РАБОТИТЕ

ПРИОРИТЕТИ

ЗА УЧЕСТВО



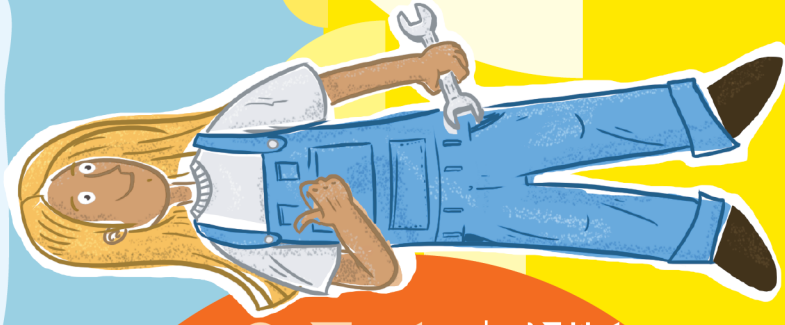
СЕ ЧУВСТВУВАМ ДОБРО

ОЦЕНУВАЊЕ, РЕЗУЛТАТ,
НАБЉУДУВАЊЕ, ПОПЛАКИ,
ПРОЦЕДУРА



ЈА ПРАВАМ РАБОТАТА ДОБРО

ОБУКА НА ВРАБОТЕНИ,
НАДГЛЕДУВАЊЕ И ВРЕДНУВАЊА,
РЕПРУТИРАЊЕ



ДОБРО ЈА ВОДАМ СЛУЖБАТА

СТАВАЊЕ ВО ФУНКЦИЈА,
ВЛИЈАЕЊЕ НА ВИСОКИ
МЕНАџЕРИ, ПРЕСТАВУВАЊЕ
НА МИСИЈАТА

ДО КОЈ СТЕПЕН
СМЕ ДЕЛОД
ПРОЕКТИТЕ?

ИМАМЕ ПЛАН

ВОЗРАСНИТЕ
ОДЛУЧУВААТИ РАБОТАТ
ЗАЕДНО СО НАС

НИЕ ОДЛУЧУВАМЕ И
РАБОТИМЕ САМИТЕ

ОДЛУЧУВАМЕ
ЗАЕДНО СО НИВ

ТИЕГИ СЛУШААТ НАШИТЕ
ИДЕИ И НЕ
ИНФОРМИРААТ

ТИЕ НЕ ИНФОРМИРААТ И НИ
КАЖУВААТ ШТО ДА
ПРАВИМЕ

БИРААТ НЕКОИ ОД НАС
ДА ПРАВИМЕ ТОА ШТО ТИЕ
КЕ ОДЛУЧАТ

ПАИЗОУМЕ ТО РОЛО
МИАС ХАРОУМЕНΗΣ
ΔΙΑΚΟΣΜΗΣΗΣ

ΜΑΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ
ΓΙΑ ΝΑ ΦΑΙΝΕΤΑΙ
ΚΑΛΥΤΕΡΟ

НИЕ
ИМАМЕ
ПЛАН

ВОЗРАСНИТЕ
ИМААТ ПЛАН

ВОЗРАСНИТЕ ИМААТ
НАСТААН (ВО ВРСКА СО НАС)

ВОЗРАСНИТЕ
ИМААТ НАСТААН