

# Od otvorene škole do otvorenog društva

bosanskohercegovački  
model  
otvorenog  
obrazovanja



Selma Tobudić  
Jasna Jašarević  
Dr. phil. Monika Kleck  
Edina Malkić

OD OTVORENE  
**ŠKOLE**  
DO OTVORENOG  
**DRUŠTVA**  
bosanskohercegovački model  
otvorenog obrazovanja

Tuzla, 2011

Autorica:  
Selma Tobudić

Ko-autorice:  
Jasna Jašarević  
Dr. phil. Monika Kleck  
Edina Malkić

Lektorica:  
Lejla Idrizović

Dizajn:  
UNDO design studio

Za Izdavača:  
Jasna Jašarević, izvršna direktorka

Izdavač:  
Fondacija tuzlanske zajednice, Tuzla

Napomena: prevodi tekstova i izvora korištenih u tekstu sa engleskog jezika su djelo autorice teksta

februar, 2011.

Štampano u 500 primjeraka

Izradu priručnika omogućili:

FREUDENBERG  
STIFTUNG



Open  
Society Fund  
Bosnia & Herzegovina



Stavovi izneseni u ovoj publikaciji ni na koji način ne predstavljaju stavove onih koji su podržali ili omogućili štampanje istog.

CIP Katalogizacija

# SADRŽAJ

«Reći mi i ja će zaboraviti. Pokaži  
mi i ja se možda neće sjetiti.  
Uključi me i ja će razumjeti.» -  
poslovica američkih Indijanaca

Predgovor - motivi, saradnja, zasluge	7
Kome je model namijenjen?	8
Šta model sadrži?	8
1. Šta je otvoreno obrazovanje?	9
2. Zašto otvoreno obrazovanje u Bosni i Hercegovini?	16
2.1 Bosanskohercegovačko obrazovanje u svjetlu političke i ekonomske situacije	17
2.2 Kako otvoreno obrazovanje odgovara na potrebe u BiH društvu i obrazovanju?	20
3. BH Model otvorenog obrazovanja	25
3.1 Cilj	27
3.2 Principi	27
3.3 Prepostavke/ Partneri u procesu i uvođenje modela	27
3.4 Aktivnosti/koraci	30
3.5 Standardi	47
3.6 Održivost modela	49
4. Primjeri iz prakse	51
5. Zaključak	73
6. Dodaci	75
6.1 YEPP – Partnerski program osnaživanja mladih	76
6.2 Misija OSCE-a u BiH	78
Ako želite znati više	80
Literatura/ Izvori	91



# Predgovor - motivi, saradnja, zasluge

«Postavljanje primjera nije glavni način da se utječe na druge; to je jedini način.» – Albert Einstein

BH Model otvorenog obrazovanja je nastao kao rezultat dugogodišnje saradnje Fondacije tuzlanske zajednice, Međunarodnog udruženja «Interaktivne otvorene škole» i njemačke fondacije «Freudenberg Stiftung», oslanjajući se direktno na iskustva Freudenberg fondacije u oblasti otvorenog obrazovanja, zajednička iskustva i znanja stečena kroz uključenost u međunarodnu mrežu YEPP<sup>1</sup>, te na iskustvo i rad naših lokalnih partnera u Tuzli.

Ništa od svega što je u nastavku navedeno, međutim, ne bi bilo moguće bez, prije svega vizije i ideja gosp. Christiana Petry-ja, direktora Freudenberg fondacije, gđe. Monike Kleck, program direktorice za BiH od 2000. do 2003. te otvorenosti i volje tadašnjeg direktora OŠ „Simin Han“, gosp. Osmana Hasića, koji zajedno predstavljaju primjer pojedinaca pokretača promjene u zajednici i dokaz da svako od nas pojedinačno može nešto promijeniti na bolje.

Posebnu zahvalnost dugujemo i gđi. Angeliki Krüger, direktorici YEPP programa, koja je unijela svoje znanje i energiju kroz YEPP progam u Tuzli, i potaknula razmjenu iskustva i unaprjeđenje znanja o novim pristupima razvoju zajednice i oblasti otvorenog obrazovanja unutar YEPP mreže. Proces koji se odvijao u proteklih šest godina, a čiji je rezultat i ovaj Model, bio bi nemoguć i bez entuzijazma velikog broja aktivista koji su odlučili učestvovati u aktivnostima prvo na području Simin Hana, a kasnije u još nekoliko mjesnih zajednica u Tuzli. Izuzetno smo zahvalni i gđi. Senadi Pepeljak, gđi. Halimi Husić, gđinu. Kemalu Kureviću, gđi. Ernesi Mešić, gđi. Spomenki Mičić, kao i partnerskim organizacijama i institucijama: OŠ „Simin Han“, Aktivu žena Simin Han, MZ Simin Han, HD Prijateljice, Omladinskom centru IPAK i mnogim drugim kojima se ovdje izvinjavamo jer ih zbog nedostatka mjesta nismo u mogućnosti navesti.

Zahvaljujući njima, i svemu što smo ukorijenili u svoj rad, pokušali smo izraditi sopstveni Model, nadajući se da će naši primjeri saradnje i partnerstava, predstavljene metode i pristupi poslužiti drugima da ih pokušaju primijeniti, prilagoditi i efikasno iskoristiti u svojim zajednicama i otvorenim školama.

Iskreno se nadamo da će naš Model, kojeg smatramo uspješnim primjerom prakticiranja principa otvorenog obrazovanja, organizovanja i jačanja zajednice i mladih, druge podstaknuti da ga isprobaju, kritikuju, uvažavaju, uz određena prilagođavanja primjenjuju - ukratko, da će doprinijeti plodonosnijoj razmjeni iskustava svih koji su uključeni u proces otvorenog obrazovanja i razvoja lokalnih zajednica i društva u cjelini na bilo koji način.

<sup>1</sup> YEPP (Youth Empowerment Partnership Programme) – Partnerski program osnaživanja mladih, više u Dodatku 1 i na <http://www.yepp-community.org>

## Kome je model namijenjen?

BH Model je namijenjen prije svega pojedincima, bez obzira da li su oni prosvjetni radnici, pedagozi, socijalni radnici, organizatori ili aktivisti u zajednici, zaposleni u neprofitnom ili javnom sektoru, nezaposleni ili studenti, svima koji žele vidjeti i utjecati na promjene u svojoj sredini. Jedan od ciljeva ovog modela je da se upravo oni podstaknu na razmišljanje i djelovanje u svojoj zajednici.

Također se nadamo da će naš Model naći svoju primjenu i u:

1. Školama i lokalnim zajednicama
2. Organizacijama civilnog društva čije je djelovanje vezano za polje razvoja zajednice i obrazovanja
3. Javnim strukturama i institucijama odgovornim za uređenje i implementiranje svih oblika obrazovanja u BiH
4. Javnim strukturama i institucijama odgovornim za uređenje lokalnih zajednica, komunalne poslove te aktivno uključivanje građana u život i razvoj zajednice

## Šta model sadrži?

Koncipiran kao neka vrsta putokaza za rad u zajednici i školama, prvi dio Modela sadrži objašnjenje pojma otvorenog obrazovanja, filozofije koja stoji iza rada otvorenih škola ili centara. U drugom dijelu, Zašto otvoreno obrazovanje u BiH?, se razmatra postojeća situacija u BiH društvu te obrazovanju i utvrđuje realna potreba za unapređenjem koje otvoreno obrazovanje može pružiti. Treći dio BH Model otvorenog obrazovanja predstavlja tuzlanski primjer osnaživanja mladih i zajednice iz prakse u cilju, ne samo promoviranja i zagovaranja principa otvorenog obrazovanja već i kako bi podstakla diskusiju sa organizacijama civilnog društva i institucijama koje se bave sličnim radom a koja bi doprinijela intenzivnijoj primjeni principa otvorenog društva<sup>2</sup> u cjelini. U ovom dijelu se nalaze objašnjenja samog toka procesa te pretpostavki neophodnih za njegovo odvijanje, dok četvrti dio, Primjeri iz prakse, daje prijedloge konkretnih aktivnosti i metoda koje su „isprobane“ u Tuzli, a koje korisnicima ovog Modela mogu poslužiti u radu.

Dio pod naslovom Ako želite znati više sadrži dodatne informacije vezane za aktivnosti koje su sastavni dio procesa uvođenja otvorenog obrazovanja u škole i zajednice a posljednji dio Dodaci predstavlja još neke primjere primjene otvorenog obrazovanja.

<sup>2</sup> Detaljnije o otvorenom društvu u poglavљу 1. Šta je otvoreno obrazovanje?, str. 9 i 10

1.

Šta je otvoreno obrazovanje?

Često će se čuti kako su osobe koje su počele raditi poslije završenog formalnog obrazovanja tek onda, u stvari, počele učiti a da im je dotadašnje obrazovanje bilo samo ulaznica u svijet odraslih, zaposlenih. Obrazovanje se obično povezuje sa periodom života tokom kojeg nešto učimo, a kada se taj proces završi od nas se očekuje da ono što smo naučili i primjenimo. Znamo, međutim, da stvari tako ne funkcionišu „na terenu“ i da, tek kada dođemo u priliku da praktično iskoristimo ono što smo naučili u teoriji, zaista počinjemo da učimo.

U nekim dijelovima svijeta, koncept otvorenog obrazovanja predstavlja odgovor na izazove koje globalno društvo postavlja pred školski sistem. Smatra se da je rodno mjesto otvorene škole grad Flint u državi Michigan, SAD, gdje je proces otvorenog obrazovanja započeo ranih tridesetih godina prošlog vijeka. U Velikoj Britaniji su također, otprilike u isto vrijeme, zaživjeli tzv. seoski koledži, čiji je cilj bio objediniti elemente škole i zajednice u jednoj ustanovi i «ukloniti dualitet obrazovanja i svakodnevnicu»<sup>3</sup>. U zapadnoj Evropi je bilo mnogo pokušaja da se razviju modeli otvorenog obrazovanja a tek krajem stoljeća su ti modeli, podržani od strane vlasti, u nekim zemljama zaživjeli. Tokom 90-tih godina, koncept otvorenih škola je, kroz proces demokratizacije ekonomskih i društvenih institucija, uveden i u zemlje istočne i sjeveroistočne Europe, zahvaljujući prvenstveno podršci brojnih donatora, poput Charles Mott Fondacije i SOROS Fonda otvoreno društvo. U mnogim zemljama, poput Velike Britanije i SAD, za tehničku podršku programima otvorenih škola su odgovorne nevladine organizacije koje brižno prate njihov razvoj i napredak.

Možda je najznačajnija činjenica vezana za otvoreno obrazovanje ta da je ono usmjereni na razvijanje i promoviranje kulture učenja koje se odvija i u školi, koja ovdje personificira i svaku drugu obrazovnu ustanovu, ali i u sredini /ama izvan škole, u široj zajednici i društvu te teži da škola ne bude ostrvo poput onog spomenutog u uvodnom citatu, već dio kopna koje je život. U nastavku ćemo pokušati pojasniti principe otvorenog obrazovanja i sažeti ih u jednostavne krilatice poput ove koja slijedi:

«Mnoge škole su poput malih ostrva koje od kopna života dijeli duboki kanal konvencija i tradicije. Preko kanala se ponekad tokom dana spusti pokretni most kako bi povremeni stanovnici mogli ujutro doći na ostrvo i vratiti se na kopno navečer. Zašto ovi mladi ljudi odlaze na ostrvo? Odlaze da bi naučili kako živjeti na kopnu.» - William, Carr. Život zajednice u demokratiji/ Community Life in a Democracy. 1942.

Pod kulturom učenja se podrazumijeva koncept cjeloživotnog učenja u redefinisanom i proširenom smislu. UNESCO Međunarodna komisija za obrazovanje u 21. vijeku je definirala potrebu za uspostavljanjem društva koje uči (learning society), za čije stvaranje je škola i formalno obrazovanje od primarne važnosti, jer bez njega nijedna osoba neće biti u mogućnosti iskoristiti svoje potencijale u potpunosti. Da bi se to ostvarilo, ništa ne može zamijeniti formalni obrazovni sistem, gdje su svakom pojedincu predstavljeni različiti oblici znanja. U društvu u kojem će svaki pojedinac biti i učitelj i učenik, škola će ohrabrivati i podržavati kulturu učenja – želju za učenjem ali i zadovoljstvo zbog učenja te poticati intelektualnu radoznalost.

## OTVORENO OBRAZOVANJE JE UČENJE ZA SVE BEZ OBZIRA NA STAROST, PORIJEKLO, IMOVINSKO STANJE, POTREBE...

Jedan od osnovnih principa otvorenog obrazovanja je upravo taj da proces učenja kojem smo izloženi u stvari nikada ne prestaje - čovjek se uči dok je živ, kao što kaže narodna poslovica. Obrazovanje nije samo školovanje i kao takvo ne može biti svedeno samo na nastavni plan i program ili ograničeno na samo određeni period života.

<sup>3</sup> <http://www.infed.org/schooling/b-vilcol.htm> (stranici pristupljeno u julu 2010.)

Kao i sve druge društvene aktivnosti, obrazovanje treba biti smješteno u prirodan kontekst i treba biti shvaćeno kao životno učenje. (Cjelo)životno učenje ili obrazovanje za cijeli život je organizovan proces koji omogućava ljudima svih starosnih dobi da dobiju pristup velikom broju različitih obrazovnih mogućnosti /i ili treninga, kako bi mogli lakše preuzeti kontrolu nad vlastitim životom i donositi informisane odluke koje se tiču njihove budućnosti.

## OTVORENO OBRAZOVANJE JE AKTIVNA UPOTREBA ONOGA ŠTO VEĆ ZNAMO I ZALAGANJE ZA NOVO ŠTO TREBAMO SAZNATI.

Otvoreno obrazovanje je zasnovano na vjerovanju da „ključ rješenja problema u određenoj zajednici leži unutar te zajednice“<sup>4</sup>. Pojam „otvaranja“ podrazumijeva pomak od tradicionalnog poimanja obrazovanja, kao procesa u kojem oni koji posjeduju znanje isto prenose na one koji ga nemaju, ka učinkovitijem i važnijem procesu u kojem sposoban i obučen voditelj (*facilitator*<sup>5</sup>) pomaže osobama da iskažu znanja, iskustva i vrijednosti koje mogu dati odgovore na probleme određene zajednice.

Svako od nas, kroz život, stiče i razvija mnoge sposobnosti kojima se učimo sami, kroz međuljudske odnose, situacije kroz koje prolazimo itd. Mada veoma bitne, te neformalne vještine nisu dio obrazovanja koje stičemo u školi, njima nas niko ne podučava mada se nivo npr. komunikacijskih vještina, sposobnost ostvarivanja uspešnih emocionalnih odnosa, vođenja, motiviranja i organiziranja od nas zahtijevaju i znatno doprinose ličnom ostvarenju pojedinca u društvu. Koncept otvorenog obrazovanja smatra da je takve vještine potrebno, na neki način, osvijestiti i upotrijebiti, odnosno usavršiti, pri čemu je uloga učitelja kao poticatelja /fasilitatora znanja veoma bitna, kako će biti pojašnjeno u nastavku.

## OTVORENO OBRAZOVANJE JE ISKORIŠTAVANJE SVIH RESURSA U SVRHU UČENJA.

Otvoreno obrazovanje prepostavlja potpuno i odgovarajuće iskorištavanje svih resursa u smislu objekata, materijala, usluga. Pri tome se javni prostori trebaju maksimalno koristiti i to od strane svih osoba u zajednici ali je potrebno dozvoliti i svim osobama, poput roditelja ili osoba koje nisu uključene u rad škole ili otvorenog centra, da doprinesu kao volonteri stavljajući na raspolaganje svoja znanja i vještine.

## OTVORENO OBRAZOVANJE JE REZULTAT DOPRINOŠENJA SVIH ČLANOVA ODREĐENE GRUPE/ZAJEDNICE

«Svi mogu doprinijeti» je princip otvorenog obrazovanja koji prepostavlja uključenost u smislu građanske dužnosti svih stanovnika zajednice da učestvuju u donošenju odluka o svojoj i sudsini zajednice u kojoj žive. Sve agencije ili organizacije koje obezbeđuju obrazovne, društvene, ekonomski i kulturne usluge sarađuju sa svim članovima zajednice i međusobno koordiniraju svoje djelatnosti (interdisciplinarnost i međusektoralna saradnja).

<sup>4</sup> Zajednica u citatu iznad podrazumijeva grupu osoba povezanih na bilo koji način (tako se recimo može odnositi i na školski kolektiv kao zajednicu), no u ovom tekstu se pod zajednicom podrazumijeva prvenstveno grupa ljudi povezanih na bilo koji način ali u oblik demokratskog načina življjenja, koji podrazumijeva građansku angažovanost na problemima i rad na unapređenju uslova života.

Citat u tekstu je preuzet iz Rennie, John. Zašto OO? /Why community education u Poster, Cyril et Kruger, Angelika eds. Otvoreno obrazovanje u zapadnom svijetu/Community Education in the Western World.Routledge.1990. str. 4

<sup>5</sup> Pod voditeljem procesa/facilitatorom ili poticateljem se podrazumijeva osoba koja je odgovorna za izvođenje nastavnog ili drugog procesa ili za poticanje stvaranja ideja i pozitivne klime u određenoj grupi. Termin voditelj/facilitator se u tom smislu koristi i u daljem tekstu (vidi dodatno objašnjenje u dijelu Ako želite znati više, str. 59,60).

Američka Asocijacija za otvoreno obrazovanje (NCEA /National Community Education Association), članica međunarodne Asocijacije za otvoreno obrazovanje (ICEA/International Community Education Association) navodi slijedeće principe otvorenog obrazovanja :

- Životno učenje: Učenje počinje rođenjem i završava smrću. Prilike za formalno i neformalno obrazovanje trebaju biti na raspolaganju svim stanovnicima bez obzira na različite okolnosti.
- Uključivanje zajednice: Segregacija ili izolacija osoba zbog starosti, visine prihoda, spola, rase, etničke, religijske ili druge pripadnosti sprečavaju puni razvoj zajednice. Programi, aktivnosti i usluge u zajednici trebaju uključivati najveći mogući broj svih stanovnika zajednice.
- Efikasna upotreba resursa: Fizički, finansijski i ljudski resursi svake zajednice bi trebali biti povezani do najveće moguće mјere ukoliko se žele zadovoljiti različite želje i potrebe u zajednici.
- Samo-određenje: Lokalno stanovništvo je u najboljoj poziciji da odredi svoje želje i potrebe. Roditelji, kao prvi i njavažniji učitelji djece imaju i pravo i obavezu da budu uključeni u obrazovanje svoje djece.
- Samo-pomoć: Ljudima najviše pomaže kada se ohrabruje i unapređuje njihova sposobnost da pomognu sami sebi. Kada preuzmu sve veću odgovornost za sopstvenu dobrobit postaju neovisniji.
- Razvoj i podrška vođama u zajednici: Identificiranje, razvoj i iskorištavanje sposobnosti vođa u zajednici predstavlja preduslov za stalnu samo-pomoć i napore za poboljšanje života u zajednici. (Vođe/Leader: sposobnost da motivirate i inspirišete druge da postignete zajedničke ciljeve. Lideri prepoznaju, razvijaju i pripremaju lidera sutrašnjice).
- Institucionalna odgovornost prema zadovoljavanju potreba lokalne zajednice: Javne institucije su odgovorne za razvijanje programa i pružanje usluga koje će odgovoriti na potrebe i interes korisnika koje se stalno mijenjaju.
- Integrirano obezbjeđivanje usluga: Organizacije i agencije koje djeluju za opšte dobro mogu koristiti svoje ograničene resurse, postići svoje ciljeve i bolje služiti javnosti kroz uspostavljanje bliskih odnosa sa drugim organizacijama i agencijama sličnog usmjerenja.
- Decentralizacija: Usluge, programi, događaji i druge prilike za uključivanje članova zajednice koje se pružaju i odvijaju blizu mjesta boravka imaju najveći potencijal za visoku participaciju građana. Kada god je to moguće, takve se aktivnosti trebaju decentralizovati i održavati na lako dostupnim lokacijama. (<http://www.ncea.com/thefutureofcommunityeducation.aspx>, stranici pristupljeno u maju 2009.)

## OTVORENO OBRAZOVANJE JE OSNAŽIVANJE

Još jedan ključni princip na kojem počiva filozofija otvorenog obrazovanja je osnaživanje – osnaživanje mladih koji su uključeni u proces sveobuhvatnog obrazovanja kako bi im tako koncipirano obrazovanje bilo odgovarajuća podloga za aktivan život, osnaživanje svih građana kako bi postali svjesni svojih mogućnosti i stekli vještine koje su im potrebne za aktivno uključivanje u društvo, i osnaživanje zajednice kao rezultat osnaživanja pojedincaca koji su spremni raditi na rješavanju problema sa kojima se suočavaju.

## OTVORENO OBRAZOVANJE JE OTVORENA ŠKOLA

Vjerovatno je da bi se osobe iz različitih zemalja svijeta mogle složiti oko činjenice da je školama u njihovoj zemlji potrebna promjena, posebno zbog toga što bi prepoznali svoje škole u ovoj spomenutoj u uvodnom citatu. Koncept otvorenog obrazovanja i realizacija njegovih ciljeva se najbolje mogu ostvariti kroz transformaciju tradicionalnih škola u otvorene škole, odnosno otvorene centre (community school /community center<sup>6</sup>) koji realizuju u praksi principe otvorenog obrazovanja i shvataju važnost uključenosti zajednice u obogaćivanje obrazovanja kako za djecu, tako i za porodicu i šиру životnu sredinu.

<sup>6</sup> U upotrebi su oba pojma (otvorena škola/community school ili otvoreni centar/community center) te tako prema nekim autorima škola koja se otvorila ka zajednici postaje otvoreni centar (također i community learning center i centar učenja u zajednici), mada mogu postojati i druge ustanove, posebno u slučaju da škole zadrže tradicionalan pristup obrazovanju, u kojima se mogu izvoditi programi otvorenog obrazovanja i koje samim tim postaju centri otvorenog obrazovanja, odnosno otvoreni centri u zajednici.

I drugi objekti u zajednici mogu biti upotrijebljeni za primjenu otvorenog obrazovanja ali slijedeće činjenice ukazuju na razloge zbog kojih škole predstavljaju najbolji resurs za otvorene centre u zajednici:<sup>7</sup>

- Postoje u skoro svakom susjedstvu i svakoj, ma koliko maloj zajednici;
- Predstavljaju najveći udio u potrošnji javnih sredstava u većini zajednica;
- Vlasništvo su zajednice i održavaju se iz poreskog prihoda;
- U skladu sa gore navedenim, trebaju biti na raspolaganju zajednici svaki dan i svaku noć, tokom cijele godine i osobama svih starosnih dobi;
- Njima treba upravljati zajednica putem svojih pravnih lica i lokalnih organizacija;
- Predstavljaju ogroman javni potencijal kako fizički, u smislu prostorija i opreme, tako i u smislu ljudstva.

Tabela 1: Razlike između tradicionalne i otvorene škole<sup>8</sup>

Tradicionalna škola (škola koja ima samo jedan cilj)	Otvorena škola (škola koja ima više ciljeva)
1. Školski dan = 6 – 7 sati	1. Školski dan = 14 – 16 sati ili više
2. Školska sedmica = 5 dana	2. Školska sedmica = 6 ili više dana
3. Školska godina = 39 – 40 sedmica	3. Školska godina = 52 sedmice
4. Učenici = djeca i omladina	4. Učenici = djeca, omladina i odrasli
5. Nastavni program – prilagođen samo djeci i omladinici	5. Nastavni plan – kontinuirano obrazovanje za djecu, omladinu i odrasle
6. Malo učešća roditelja i laika u iskustvu koje dijete stiče učenjem	6. Obimno učešće roditelja i laika u iskustvu koje dijete stiče učenjem
7. Ograničene mogućnosti za rekreativne i društvene aktivnosti	7. Raznovrsne mogućnosti za rekreativne i društvene aktivnosti
8. Obogaćivanje znanja ograničeno na ono što se može uraditi u učionici	8. Znanje se obogaćuje tokom cijelog školskog dana i zahvata period van nastave
9. Vrlo ograničena upotreba zajednice kao laboratorije za učenje	9. Intenzivna upotreba zajednice kao laboratorije za učenje
10. Škola je obično zatvorena za grupe iz zajednice kojima je potreban prostor za okupljanje	10. Škola obično otvorena grupama iz zajednice za okupljanje i provođenje svih vrsta programa
11. Osobe čija djeca ne pohađaju školu nisu usko vezane za školu	11. I osobe čija djeca ne pohađaju školu aktivno učestvuju
12. Ograničena komunikacija sa zajednicom kao cjelinom	12. Prisutna komunikacija sa zajednicom na svim nivoima
13. Nema direktnog utjecaja na smanjenje nezaposlenosti	13. Putem programa prekvalifikacije i savjetovanja postiže se značajan utjecaj na problem nezaposlenosti

<sup>7</sup> Lörinzi, Csaba. Vodič za Program «Otvoreni centri» u Jugoistočnoj Evropi. Institut za otvoreno društvo/Open Society Institute. New York 2002. godina

<sup>8</sup> *ibid*

14. Škola je primarno usmjerena na svoju vlastitu školsku zajednicu	14. Ulaže se veliki napor u pripremu ljudi za učešće u aktivnostima različitih zajednica čiji su oni dio
15. Vrlo malo direktnog planiranja i rukovođenja u ujedinjenju napora koje ulažu porodica, škola i zajednica	15. Ulaže se velika doza planiranja i usmjeravanja da bi se koordinirao napor porodice, škole i zajednice u svrhu učinkovitog razvoja djece i omladine
16. Uticaj na rješavanje društvenih problema provodi se putem planiranog akademskog napretka	16. Mnogo neposredniji pristup rješavanju društvenih problema
17. Uticaj na prepreke društvenom napretku samo putem intelektualne interakcije djece dok su u školi	17. Društvene barijere poput netolerancije, mržnje, ravnodušnosti, predrasuda, vjerske netolerancije itd. problemi su koji se neposredno proučavaju i rješavaju
18. Koncept „jedinstva cilja“ upućen je samo na ono što dolazi primarno od intelektualnog angažovanja	18. „Jedinstvo cilja“ u svrhu ostvarenja jedinstva i razvoja cijele zajednice je jedan od primarnih ciljeva
19. Na rasnu integraciju utiče se samo interakcijom između djece i nastavnika	19. Značajan neposredni napor ulaže se u integraciju svih dobi i društveno-ekonomskih položaja kroz različite programe i aktivnosti
20. Zajednički ciljevi vezani su skoro u potpunosti za program u akademskim oblastima	20. Razvoj zajednice i rješavanje problema unutar zajednice postaju ciljevi za svakog unutar zajednice
21. Škola ne nastoji inicirati projekte razvoja zajednice	21. Škola inicira veliki broj projekata razvoja i unapređenja zajednice
22. Škola se ne bavi neposredno problematikom razvoja zajednice	22. Škola postaje katalizator u pokretanju ljudi da rješavaju probleme razvoja zajednice
23. Škola daje osjećaj ponosa i uspjeha samo intelektualnoj eliti.	23. Škola gradi osjećaj ponosa i uspjeha svih članova zajednice.

Za razliku od tradicionalne škole, za otvorenu školu je povezivanje resursa škole i zajednice sastavni dio rada. Zbog toga otvorene škole koriste dodatne resurse kako bi rasteretile osoblje škole koje treba biti spremno da odgovori na sve izazove koje učenici donose u školu, pružaju mogućnosti za učenje koje razvijaju akademske ali i neakademske sposobnosti te izgrađuju društveni kapital – mreže i odnose koji ohrađuju učenje i stvaraju mogućnosti za mlade, jačajući pri tome njihove zajednice.

Postoji mnogo različitih modela otvorenih škola, što je i logično s obzirom da im je primarni cilj odgovoriti na potrebe zajednice u kojoj se nalaze i da se prema njima i oblikuju, ali sve dijele slijedeće principe:<sup>9</sup>

- 1. Njeguju partnerstva** – partneri dijele resurse i znanja pri osmišljavanju i realizaciji rada otvorenih škola
- 2. Dijele odgovornost za rezultate** – jasni, zajednički određeni rezultati pokreću rad otvorene škole.
- 3. Postavljaju visoke ciljeve za sve** – Otvorene škole su organizovane da podrže učenje. Djeca, mlađi i odrasli uče prema visokim standardima i očekuje se da budu aktivni građani zajednice.
- 4. Oslanjaju se na snagu zajednice** – Otvorene škole crpe resurse iz cijele zajednice, od njenih ljudi, organizacija i same škole.
- 5. Prihvataju različitost** – Otvorene škole poznaju svoje zajednice. Rade na razvijanju poštovanja i snažnog pozitivnog identiteta osoba koje imaju različita porijekla ali koje su posvećene dobrobiti svih.

<sup>9</sup> Web stranica Coalition for Community Schools <http://www.communityschools.org/index.php?option=content&task> (pristupljeno u maju 2009.)

Prema riječima jednog od zagovarača „otvoreno obrazovanje kao obrazovna reforma ili filozofski koncept nije toliko usmjereni na strukturu znanja već na viziju čovječanstva i sa njom započinje u cilju uspostavljanja otvorenog društva“.<sup>10</sup> Otvoreno društvo predstavlja društvo zasnovano na shvatanju da niko nema monopol nad istinom, da različiti ljudi imaju različite poglede i interesu i da postoji potreba za institucijama koje štite prava svih ljudi omogućavajući im da žive zajedno u miru. Uopšteno govoreći, otvoreno društvo karakterizira pouzdana vladavina zakona, postojanje demokratski izabrane vlade, raznoliko i dinamično civilno društvo i poštovanje prava manjina.<sup>11</sup> Uvezši u obzir sve prethodno pojašnjene principe otvorenog obrazovanja, na kraju bi se moglo utvrditi da

## OTVORENO OBRAZOVANJE JE OTVORENO DRUŠTVO

S obzirom na brojne principe koje otvoreno obrazovanje uključuje, razumljivo je da ga je teško sažeto definirati, ali mi smo to pokušali kako bi ga što jasnije predstavili. Sveobuhvatnost samog koncepta otvorenog obrazovanja je i razlog zbog kojeg ga neki od pristalica još uvijek smatraju izrazito nekonvencionalnim, a i povod da se okarakteriše kao nefokusiran, utopijski ili jednostavno neizvodiv. Međutim, njegova izuzetna prednost leži upravo u opsežnom pristupu koji zahtijeva djelovanja na više nivoa u društvu ali daje jednakobne rezultate.

Partnerske organizacije FTZ i MIOS koje implementiraju princip otvorenog obrazovanja u tuzlanskoj regiji definiraju otvoreno obrazovanje kao **filozofiju obrazovanja** koja ujedno daje mogućnost za sistematičan razvoj društvene zajednice. Ono otvara mogućnost da škole, vladine i nevladine institucije i svi građani postanu aktivni sudionici u identifikovanju potreba i interesa škole, grupe i pojedinaca iz lokalne zajednice, kroz povezivanje potencijala škole i zajednice u cilju poboljšanja života pojedinca i zajednice u cjelini.<sup>12</sup>

### Otvoreno obrazovanje / Otvoreno društvo



U prethodnom dijelu smo objasnili suštinu filozofije otvorenog obrazovanja i predstavili osnovne principe. Cilj drugog dijela je dati pregled nedostataka u BiH društvu i obrazovanju trenutno, te ih povezati sa prednostima koje pruža koncept otvorenog obrazovanja kako bi se ukazalo na logiku zagovaranja i diseminiranja principa otvorenog obrazovanja u BiH.

<sup>10</sup> citirano u Poster, Cyril et Kruger, Angelika eds. Otvoreno obrazovanje u zapadnom svijetu/Community Education in the Western World.Routledge.1990. str. 14

<sup>11</sup> [http://www.soros.org.ba/otvoreno\\_drustvo.asp](http://www.soros.org.ba/otvoreno_drustvo.asp) (pristupljeno u aprilu 2009.)

<sup>12</sup> Ovo je definicija sročena prema viziji/misiji C.S. Mott Fondacije (<http://www.mott.org/about.aspx>, pristupljeno u aprilu 2009.)

2.

## Zašto otvoreno obrazovanje u Bosni i Hercegovini?

To da je BiH država u tranziciji su svi stanovnici ove zemlje čuli nebrojeno puta. Napomenimo, dakle, da je BiH društvo na prelazu od poslijeratnog ka uređenom, a prolazi i kroz transformaciju od bivšeg socijalističkog ka kapitalističkom društvenom uređenju, koje je donijelo i prelaz na novi kako politički, demokratski i multipartički, tako i ekonomski sistem otvorenog tržišta i privatnog vlasništva. Tranzicijski period u kojem se još uvijek nalazimo je, kao i mnogo stvari u našem društvu, poseban i komplikovan, a međuprostor u kojem jesmo svojstven samo nama. Nedefinisanost, kao sastavnu karakteristiku tranzicijskog procesa ili, činjenicu da smo negdje između, većina BiH populacije svakodnevno osjeća na svojoj koži, kao i nesigurnost koju proizvodi činjenica da nikome nije jasno šta to između zaista predstavlja i kada će se završiti. Još problematičnijom situaciju u BiH čini i to da je poslije kraja ratnih zbivanja stanovništvo sigurno očekivalo brži razvoj zemlje i povratak u „normalne“ životne tokove, no kako sve napreduje vrlo sporo ili nikako, a zemlja čini se stagnira, nesigurnost njenih stanovnika je još jača.

Bosanskohercegovačko društvo se, uz probleme siromaštva, nezaposlenosti, neravnopravnosti u pristupu obrazovanju, promjenama u samoj strukturi porodice i roditeljskim ulogama sa kojim se susreću i druge zemlje, suočava i sa posebnim preprekama, prije svega povezanim sa još uvijek prisutnim posljedicama ratnog sukoba: prisutnost ratnih trauma koje nisu zaciјelile uprkos vremenu, raseljenost stanovništva, društveni sistemi koji nisu restrukturirani i reformisani na odgovarajući način te faktička podijeljenost države koja utječe na sve aspekte svakodnevnog života građana. Zbog toga BiH ima pred sobom posebne izazove pri čijem prevazilaženju otvoreno obrazovanje može biti od višestruke koristi. U nastavku ćemo navesti neke od poteškoća koje su realnost u BiH društvu i obrazovanju i, kroz principe otvorenog obrazovanja, pokušati pojasniti na koji način se primjenom otvorenog obrazovanja situacija u BiH društvu može poboljšati.

## 2.1 Bosanskohercegovačko obrazovanje u svjetlu političke i ekomske situacije

Dvije publikacije koje se bave pitanjima budućeg društvenog razvoja BiH, a koje su nam u ovom dijelu poslužile kao osnova za razmatranje nedostataka u BiH društvu i BiH sistemu obrazovanja, odnosno potreba koje bi otvoreno obrazovanje moglo zadovoljiti. To je prije svega UNDP izvještaj o humanom razvoju Milenijumski razvojni ciljevi (MRZ) Gdje ću ja biti 2015? (juni 2003.)<sup>13</sup> te nacionalni izvještaj o Ijudskom razvoju (NHDR) Društveno uključivanje u BiH (2007.).<sup>14</sup>

Sadašnji sistem obrazovanja nalazi se neminovno u žiži tranzicijskih procesa koji ga guraju na razmeđe sudara najmanje tri puta: onog „starog“, naslijedenog sistema iz bivše Jugoslavije ali još uvijek jakog i tvrdokornog, „novog“ Daytonskog, utemeljenog mirovnim sporazumom i Ustavom nametnutog decentraliziranog sistema koji ne garantira boljšak, ne razvija multikulturalnost i toleranciju, i napokon „trećeg“, vlastitog i autentičnog, koji po logici kontinentalnog pripadanja treba da bude blizak evropskom, zasnovanom barem na srodnim interesima i ciljevima. Koji će od ovih puteva prevagnuti još uvijek nije sasvim izvjesno ali se nadati da će treća opcija vrlo brzo pokazati svu svoju opravdanost i prihvatljivost. – Izvještaj o humanom razvoju 2003: Milenijumski razvojni ciljevi u Bosni i Hercegovini. UNDP BiH. juni 2003. str. 83

<sup>13</sup> <http://www.undp.ba/index.aspx?PID=14>, pristupljeno u aprilu 2009.

<sup>14</sup> <http://www.undp.ba/index.aspx?PID=14>, pristupljeno u aprilu 2009.

Može se reći da je, prema ovim izvještajima, nepostojanje odgovarajućih političkih mehanizama kojim bi bile uređene različite oblasti društva glavni problem sa kojim je BiH suočena. Šta više, podijeljenost države uspostavljena Daytonskim sporazumom se prenijela na najniže nivoe društvenog života i otvorila prostor za „nesređenost“ koja vlada, ne samo u obrazovnom, već i drugim sistemima uključujući i sistem moralnih vrijednosti. Nije potom ni čudno što, kako je navedeno u izvještaju iz 2007., povjerenje u društvene strukture među stanovnicima BiH praktično nepostoji, a njihov osjećaj nemoći i apatije rastu iz dana u dan zbog veoma sporih promjena na višim nivoima vlasti.

NHDR izvještaj iz 2007. razmatra ekonomsku isključenost koja se iskazuje kroz neposjedovanje materijalnih dobara ali i kroz nedostatak mogućnosti. Finansijska nesigurnost osoba uzrokuje i njihovu isključenost, odnosno ograničenu uključenost u druge procese poput obrazovnog, zdravstvene zaštite, političke participacije itd. Jedan od glavnih problema čijem rješavanju je potrebno pristupiti je smanjenje stope siromaštva<sup>15</sup> ali je bitno napomenuti da izvještaji naglašavaju pristup rješavanju, ne posljedica, već uzroka koji dovode do problema. „Pitanje borbe protiv siromaštva u Bosni i Hercegovini može se, u principu, postaviti na dva osnovna načina: reaktivno – dakle, kao borba protiv siromaštva ili proaktivno – kao borba za prosperitetno društvo i održiv razvoj. Trenutno u BiH dominira prvi pristup, sa svim svojim inherentnim ograničenjima.“<sup>16</sup>

Kako je jedan od ciljeva BiH obrazovanja obuhvatiti što veći broj djece osnovnim obrazovanjem, jasno je koliko problem siromaštva i ekomska nesigurnost mogu utjecati na dostupnost primarnog obrazovnog sektora. Posebno su bitni i podaci vezani za nezaposlenost koja se povezuje sa niskim nivoom obrazovanja i samim tim sa ekonomskom ugroženošću. Uprkos činjenici da dolazi do stalnog povećanja nivoa obrazovanja stanovništva BiH, značajan dio populacije ima samo nivo osnovnog obrazovanja. Prema izvještaju (2007.), skoro 42% BiH stanovništva ima nizak ili nikakav nivo obrazovanja. Samo 18,8 % mladih (18 do 24 godine) se u EU zemljama zaustavlja na obaveznom obrazovanju, dok je u BiH taj procenat znatno veći i iznosi 31%.

Prema podacima prikupljenim u okviru istraživanja koje je za UNDP tokom 2007. godine sproveo Oxford Research International a koji su objavljeni u izvještaju Tiha većina govori (2007.) također se spominje osjećaj stagnacije, tipičan za zemlje u tranzicijskom procesu. Izvještaj, međutim, ukazuje na još jedan elemenat tranzicijskog procesa koji je specifičan za ovu zemlju i frustrira njene građane – veliki jaz između želja i mogućnosti – rezultat očekivanja da se „neko drugi“ pobrine za probleme, po mogućnosti u narednom izbornom procesu, a kada do toga ne dođe počinje se gubiti vjera u mogućnost i sopstvenu sposobnost doprinošenja promjeni.

„Neki ljudi očekuju da će se stvari poboljšati ali većina kaže da su uslovi u velikom broju sfera ostali isti te da ne očekuju da će se u bližoj budućnosti promijeniti (...) Ljudi vide da se malo stvari mijenja, očekuju malo promjena ali žele „veliku promjenu“: čini se da se priželjkuje ne postepen već radikalni pomak. Izgleda da težje ljudi i njihova očekivanja zasnovana na trenutnoj situaciji nisu uskladjeni“.

<sup>15</sup> Prema posljednjim podacima Svjetske banke, 18,9% stanovništva u BiH, odnosno približno milion građana živi ispod stope siromaštva (mjesečna primanja manja od 231,10 KM); više na <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTPA/0,,contentMDK:20205084~isCURL:Y~menuPK:435735~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:430367,00.html>

<sup>16</sup> Izvještaj o humanom razvoju 2003: Milenijumski razvojni ciljevi u Bosni i Hercegovini. UNDP BiH. juni 2003. str. 21

Konkretno u obrazovanju, razdijeljenost države na „dva različita entitetska modela upravljanja obrazovanjem, te decentraliziranost (čitaj rascjepkanost) obrazovanja po kantonima u FBiH, ne dozvoljava uspostavljanje jedinstvene politike obrazovanja, makar samo na nivou osnovnih ciljeva i zadataka, niti izgradnju jedinstvenog vrijednosnog sistema, čime su stvorene upravo pogodne prilike i prostor za sve one koji žele da obrazovanje podčine usko nacionalnim ideologijama i interesima umjesto interesima svih građana države BiH.“<sup>17</sup>

Najapsurdniji primjer podčinjavanja škole nacionalnim interesima je i koncept „dvije škole pod jednim krovom“, koji bi se mogao nazvati antitezom otvorenosti jer ustoličava podjelu učenika prema nacionalnoj pripadnosti i predstavlja segregaciju u školskim klupama kao direktnu posljedicu nepostojanja sistemskog uređenja.<sup>18</sup> Da bi se još naglasila rascjepkanost i mogućnosti za „lov u mutnom“ koje ista stvara, nije zgoreg navesti poznatu činjenicu da u BiH postoji 13 različitih obrazovnih zakona, odnosno po 13 za svaki nivo obrazovanja, od kojih niti jedan nije donesen na državnom nivou već svaki entitet ima svoj zakon, u FBiH 10 kantona ima svoje zakone dok Brčko Distrikt, naravno, ima svoj.

Prema izvještaju NHDR 2007., koncept cjeloživotnog učenja je u BiH potpuno zanemaren, a obrazovanje odraslih praktično nepostojeće, što populaciju neobrazovanih, odnosno neadekvatno obrazovanih, čini najranjivijom kategorijom u smislu njihove (ne)uključenosti u društvo.

Međunarodna Komisija za obrazovanje u 21. stoljeću je pod rukovodstvom Jaquesa Delorsa 1996. godine napisala izvještaj UNESCO-u pod naslovom Učenje: blago u nama (1996). Vodeći se idejom da, za razliku od formalnog obrazovnog sistema koji favorizira pridobijanje znanja u odnosu na druge vrste učenja, obrazovanje mora biti shvaćeno kao cjeloživotni proces, izvještaj je predstavio četiri principa na kojima je obrazovanje zasnovano.

I. Učiti kako (sa)znati – kombinovanjem dovoljno širokog opšteg zanja sa mogućnošću da se detaljnije razradi manji broj predmeta. Ovo podrazumijeva i to da se uči kako učiti u cilju iskorištavanja prilika koje obrazovanje pruža tokom života.

II. Učiti kako raditi - kako bi se pridobila ne samo profesionalna vještina već i sposobnost da se u širem smislu snalazi u mnogim situacijama i timskom radu. To također podrazumijeva učenje da bi se radilo u kontekstu raznovrsnih društvenih i radnih iskustava mladih osoba koji može biti neformalan ili formalan.

III. Učiti kako živjeti zajedno – razvijanjem razumevanja prema drugima i zahvalnosti na međuvisnosti, izvođenjem zajedničkih projekata, učenjem kako prevazići sukobe u duhu poštivanja vrijednosti pluralizma, obostranog razumijevanja i mira.

IV. Učiti kako biti – kako bi se što bolje razvila ličnost pojedinca koji će postupati sa većom neovisnošću, boljim prosuđivanjem i ličnom odgovornošću. U vezi s tim, obrazovanje ne smije zanemariti bilo koji aspekt osobnog potencijala: pamćenje, rasuđivanje, smisao za estetiku, fizičke mogućnosti i komunikacijske vještine.

Koncept cjeloživotnog učenja je, kako je već spomenuto u prvom dijelu, zasnovan na pružanju prilika za obrazovanje svim grupama stanovništva i to u skladu sa njihovim potrebama i sposobnostima a u BiH osobe starije od 65 godina nisu uključene u bilo kakve oblike obrazovanja.

Također, prema podacima istog izvještaja, samo 3,3% od mladih osoba starosti 15 do 24 godine koji nisu uključeni u neki oblik formalnog obrazovanja imaju mogućnost da se uključe u neke neformalne edukacije i treninge, a isto važi i tek za 1,6% osoba starosti od 24 do 65 godina.

Prema gore navedenom, nepovoljna politička situacija u BiH koja potom utječe na ekonomsku je glavni uzrok nezadovoljavajućeg sistema obrazovanja u BiH koje reflektira generalnu državnu nemogućnost da prevaziđe podjele i počne potpuno iskorištavati resurse na raspolaganju u pozitivnom smislu.

<sup>17</sup> Izvještaj o humanom razvoju 2003: Milenijumski razvojni ciljevi u Bosni i Hercegovini. UNDP BiH. juni 2003. str. 76

<sup>18</sup> Vidi članak Bosnia and Herzegovina: Teaching Intolerance/Bosna i Hercegovina: učimo o netoleranciji (juni 2008), pristupljeno na stranici [http://www.soros.org/initiatives/esp/articles\\_publications/articles/bosnia:20080603](http://www.soros.org/initiatives/esp/articles_publications/articles/bosnia:20080603)?s u augustu 2009.

## 2.2 Kako otvoreno obrazovanje odgovara na potrebe u BiH društvu i obrazovanju?

Ukoliko uzmemo u obzir činjenicu da u BiH 57% siromašnih nemaju nikakvo ili imaju samo osnovno obrazovanje jasna je važnost osnovnog obrazovanja koje bi trebalo obuhvatiti maksimalan broj djece i koje bi na kvalitetan način trebalo postaviti temelj za nastavak obrazovanja na višim nivoima a posebno s obzirom na „lagan porast procenta učenika (računa se da je danas oko 4%) koji izostaju iz osnovnoškolskog obuhvata”<sup>19</sup>.

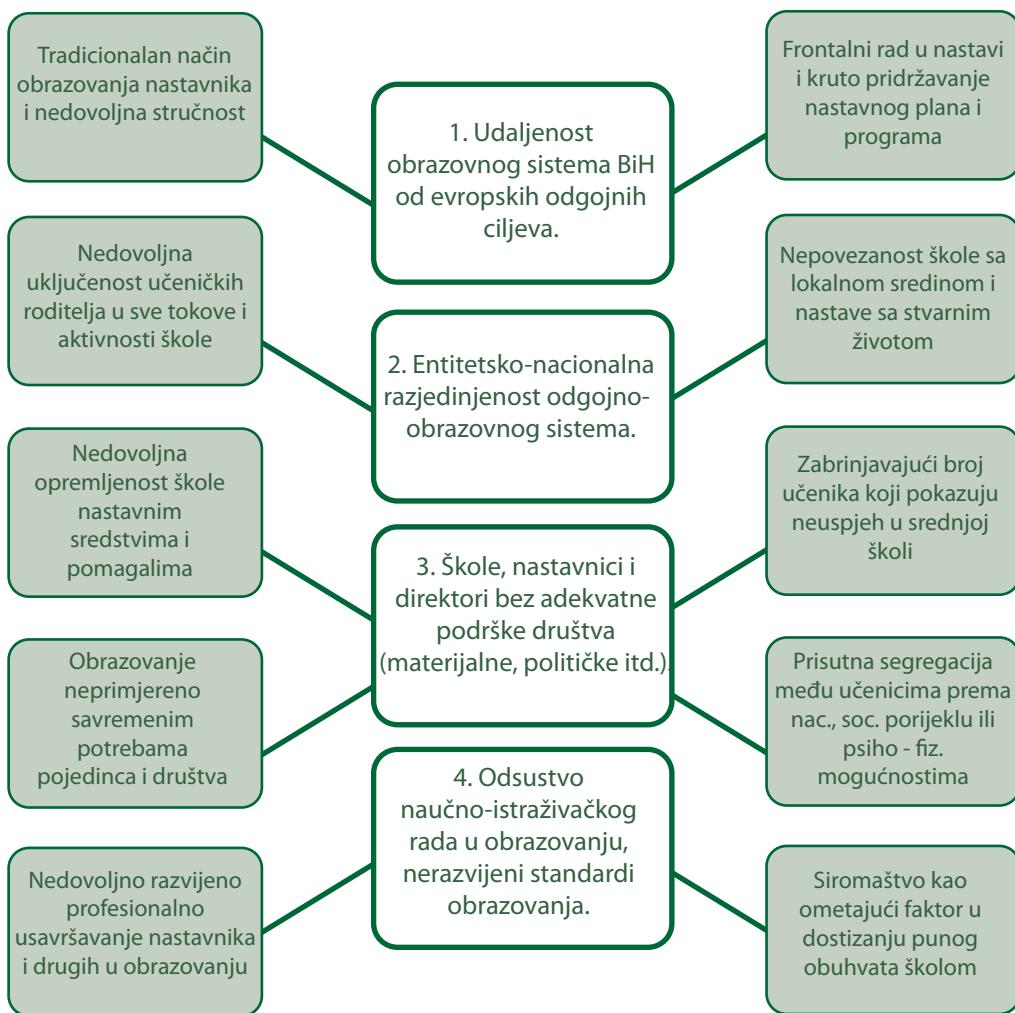
Većina najmanjih administrativnih struktura u BiH, mjesnih zajednica, obuhvata određeno područje koje je najčešće povezano sa osnovnom školom. Školske 2004/ 2005. godine se započelo sa devetogodišnjom osnovnom školom što je dodatno uvećalo važnost osnovnog obrazovanja u životu djece, posebno uvezši u obzir činjenicu da je sistem predškolskog obrazovanja veoma nerazvijen na području cijele BiH (prema izvještaju MRZ 2003, predškolskim odgojem je obuhvaćeno samo 10% djece u BiH) i apsolutno nezadovoljava postojeće potrebe.

Osnovna škola zauzima važno mjesto unutar zjednice i zbog toga što svaki stanovnik ima ili poznaje dijete koje osnovnu školu pohađa pa tako, iako nisu direktno uključeni u rad osnovne škole, roditelji, šira porodica, poznanici, ukratko odrasli koji nisu nastavno osoblje, indirektno učestvuju i igraju veliku ulogu u olakšavanju ili pak otežavanju tog učenicima veoma bitnog obrazovnog perioda te, u trenutnoj organizaciji obrazovanja uopšte, predstavljaju nedovoljno iskorišten resurs. Zbog prisutnosti osnovnih škola u mjesnim zajednicama te usmjerenošć skoro svih njenih stanovnika na tu obrazovnu ustanovu, osnovna škola predstavlja izuzetno pogodno tlo za primjenu principa i standarda otvorenog obrazovanja.

Procjena stanja u BiH obrazovanju prikazana u izvještaju MRZ 2003. data u nastavku jasno ukazuje na nedostatke cjelokupnog obrazovnog sistema te upućuje na potrebe istog na koje otvoreno obrazovanje sa svojim principima i standardima može odgovoriti. To je posebno slučaj u osnovnoj školi koja mora postaviti temelje za nadgradnju a ne biti segment obrazovanja izdvojen iz životnog okruženja ili izolovan i nepovezan sa drugima.

<sup>19</sup> Izvještaj o humanom razvoju 2003: Milenijumski razvojni ciljevi u Bosni i Hercegovini. UNDP BiH. juni 2003. str. 75

Šema 1: Prikaz aktuelnog stanja obrazovnog sistema u BiH na početku 21. stoljeća – kvalitativna procjena<sup>20</sup>



Još jedna od gore spomenutih potreba prisutnih u BiH društvu je nužnost stvaranja i jačanja obrazovanja odraslih te svih oblika neformalnog sticanja znanja i vještina. Ovdje je bitno naglasiti i činjenicu da i u BiH, kao i u svijetu, stanovništvo stari. U BiH je prema Anketi o radnoj snazi iz 2006. godine procenat penzionera iznosio 15,6 % dok je procent učenika bio 10,5 % a zaposlenih 28 %. Ista anketa iz 2008. godine donosi slijedeće podatke: postotak penzionera 17,2 %, učenika starijih od 15 godina na školovanju 10,2 % te zaposlenih 24,8%.

Prema filozofiji otvorenog obrazovanja, ljudske potrebe za obrazovanjem i učenjem ne nestaju tokom života već se mijenjaju pa se prema tome mora mijenjati i način na koji će se one zadovoljiti. Sigurno da je u BiH mnogo penzionisanih koji su još u mogućnosti i želete „izaći“ iz stereotipa kojeg odlazak u penziju nameće, a BiH društvo samo naglašava marginalizovanjem i nezainteresovanosti za osobe čiji je formalni period zaposlenja možda završen ali nikako njihov radni vijek i sposobnost da društvu doprinose.

Nastavni planovi i programi u BiH te časovi nastave su i dalje strogo podijeljeni po predmetima a malo se radi na njihovoj integraciji ili približavanju sadržajima koje učenici savladavaju u praktičnom životu. Uz to, obrazovni proces kroz koji prolaze budući nastavnici se ne odvija na mnogo savremeniji način.

Proces učenja nije punjenje prazne posude već potpirivanje plamena. - Sokrat

<sup>20</sup> Izvještaj o humanom razvoju 2003: Milenijumski razvojni ciljevi u Bosni i Hercegovini. UNDP BiH. juni 2003. str. 77

Kada uđem u učioniku, trebao bi biti neko ko je otvoren za nove ideje, pitanja, za radoznanost učenika ali i za ono što ih sputava. Drugim riječima, trebam biti svjestan da sam subjekat koji je kritičan i preispitujući s obzirom na zadatak koji mi je povjeren, dužnost podučavanja a ne prenošenja znanja.

– Paulo Freire. Pedagogija slobode: etika, demokratija i građanska hrabrost  
(<http://www.gigapedia.org> pristupljeno u augustu 2009.)

Uz minimalne pomake (produžavanje obrazovanja razredne nastave sa dvije na četiri godine), nastava se odvija tradicionalnim metodama uz malo praktičnog znanja te novi nastavnici ne uspijevaju ići u korak sa potrebama svojih učenika ništa manje od svojih prethodnika. Rezultat je to da nove generacije učitelja nastavljaju većinom primjenjivati u svom radu način podučavanja kojem su sami bili izloženi, bez obzira na teoretsko znanje o inovativnim pedagoškim metodama koje su usvojili, ali ne i iskusili na sopstvenoj koži.

Koncept otvorenog obrazovanja predviđa da bi u otvorenoj školi raznovrsne usluge, poput zdravstvene zaštite, socijalne podrške itd, trebale biti na raspolaganju učenicima, što bi rasteretilo učitelje koji bi se mogli više posvetiti samom procesu podučavanja. Filozofija otvorenog obrazovanja preispituje i stereotip učitelja kao autoriteta, prenosioca znanja i učenika, kao podređenih subjekata koji se tradicionalno i konvencionalno ohrabruju isključivo da znanje usvajaju, a ne da ga oblikuju prema svojim potrebama, preispituju njegovu svrshodnost, korisnost i „upotrebnu“ vrijednost.

Prema tome, otvoreno obrazovanje zahtijeva i „otvaranje“ učitelja prema učenicima, primjenu principa odozdo-prema-gore i u samoj učionici kroz prilagođavanje i sadržaja, ali i metoda, prvenstveno onima na koje su usmjereni.

U otvorenom obrazovanju se podučavanje posmatra kao vođenje/olakšavanje procesa saznavanja novog. Učitelj postaje poticatelj (fasilitator), onaj koji proces učenja vodi ali i olakšava. Najznačajnije, međutim, je to što učitelj u otvorenom obrazovanju kroz podučavanje svjesno radi na „umanjivanju“ svog autoriteta u tradicionalnom smislu, i teži ka tome da učenici kroz uključivanje preuzimaju i kontrolu nad svojim obrazovanjem i odgovornost za isto. Činjenica je da su u BiH osobe koje su u prilici da odlučuju o obrazovanju stekle obrazovanje u i po sistemu koji jednostavno više nije primjenjiv jer je nefleksibilan i nezadovoljava realne potrebe pojedinca uzrokovane savremenim načinom života koji uz teoretska zahtijeva i praktična i multidisciplinarna znanja, neformalno stečene vještine, emocionalnu inteligenciju i sposobnost prilagođavanja.

Koncept otvorenog obrazovanja pruža priliku za decentraliziranje, u smislu preraspodjele moći, obaveza i odgovornosti unutar zajednice u kojoj se primjenjuje jer polazi od pretpostavke da svaki pojedinac u lokalnoj zajednici treba biti aktivan, preuzeti odgovornost i imati želju za poboljšanjem koju će i ostvariti kroz sopstveni doprinos i zalaganje. Takva je decentralizacija dijametralno suprotna onoj koja je trenutno prisutna u BiH društvu kao posljedica državnog uređenja a kojom se raspodijelila moć ali ne i obaveze i odgovornosti. Stvarna decentralizacija i proces pozitivnih promjena koji će krenuti odozdo prema gore zahtijeva osnaženu zajednicu i njene građane, one koji su svjesni sopstvenih potencijala i spremni preuzeti odgovornost za aktivizam u cilju razvoja. Lokalne zajednice, koje su zbog rata doživjele masovne promjene, što prije trebaju sistematski pristup razvoju koji će ujediniti sve postojeće resurse i djelovati kako kroz obrazovanje, tako i kroz druge aktivnosti. Kultura učenja, kao jedan od ključnih karakteristika otvorenog društva, koju otvoreno obrazovanje razvija i podstiče, pretpostavlja da je svako učitelj i da proces učenja nikada ne prestaje. Što je najvažnije, ona također pruža priliku svakome da stekne ili iznova pridobiće izgubljeno samopouzadnje koje leži u činjenici da svako od nas može nečemu naučiti drugog. Svakim segmentom primjene principa otvorenog obrazovanja u školi i u lokalnim sredinama se dolazi do istog rezultata – osnaživanja pojedinca, bez obzira na njegovu dob, porijeklo, obrazovanje, nacionalni i religijsku pripadnost itd. i posljedično, osnaživanja zajednice, a to je suština odgovora na potrebe koje u BiH društvu treba zadovoljiti.

Tabela 2: Šta BiH treba i šta otvoreno obrazovanje pruža

BiH treba:	Otvoreno obrazovanje pruža:
Obrazovanje za odrasle	Koncept cjeloživotnog učenja
Re-izgradnju zajednice	Osnaživanje zajednice/građanska participacija
(Re)integracija raseljenog stanovništva	Uključenost u zajednicu/zajednički doprinos/participacija
Sistematican pristup promjenama zasnovanim na realnim potrebama stanovništva	Zajedničko planiranje (Joint Action Planning)
Racionalizacija troškova u obrazovanju (npr. izostavljanje troškova za struke koje nisu potrebne, odnosno dokvalifikacija za neophodne)	Maksimalna iskorištenost svih resursa na raspolaganju/ Planiranje potreba na lokalnom nivou
Inicijative na lokalnom nivou (škola/zajednica) jer više strukture ne funkciraju	Pristup odozdo prema gore (bottom-up approach)
Više autonomnosti na lokalnom nivou	Decentralizacija kroz samostalne aktivnosti
Više svrshodno osposobljenog stanovništva (uključujući dokvalifikaciju, prekvalifikovanje itd.)	Neformalno učenje/obuke/ više praktičnog znanja u odnosu na teorijsko
Aktivne mlade koji će kritički pristupati rješavanju problema u cilju poboljšanja životnih uslova	Osnaživanje mladih kroz formalno/neformalno obrazovanje i razvijanje osviještenosti
Izlaz iz apatije	Samopomoć / osnaženost / volonterski rad
Škola koja obrazuje za život	Učitelj kao voditelj/fasilitator; učenik ne pasivan recipijent znanja već aktivan subjekat /Kultura učenja
Škola prilagođena tehnološkom napretku i potrebama tržišta za odgovarajućom radnom snagom	Zajedničko planiranje prema potrebama /Iskorištanje svih raspoloživih resursa
Veća uključenost privrednog sektora u društvo	Saradnja škola i preduzeća
Promjene u društvu kao rezultat osnaživanja	Škola i/ili zajednica kao nosilac promjene (change agent) = razvoj civilnog društva

U prvom i drugom dijelu smo:

- dali objašnjenje filozofije otvorenog obrazovanja
- predstavili njegove principe
- predstavili potrebe prisutne u BiH društvu te zaključili da otvoreno obrazovanje može na te potrebe adekvatno odgovoriti.

U nastavku čemo:

- objasniti kako je došlo do primjene principa otvorenog obrazovanja u Tuzli
- predstaviti implementatore procesa otvorenog obrazovanja, njihov cilj, principe, standarde te aktivnosti koje je potrebno preduzeti kako bi se započelo sa primjenom filozofije otvorenog obrazovanja.
- objasniti cjelokupni proces kroz faze u cilju prezentiranja recepture BiH Modela otvorenog obrazovanja koju bi svaka škola, lokalna zajednica i partneri u implementaciji trebali prilagoditi svom ukusu, željama i potrebama.

## **BH Model 3. otvorenog obrazovanja**

Već spomenuti nedostaci u bosanskohercegovačkom društvu te sporo rješavanje problema od strane zvaničnih institucija, potakli su Fondaciju tuzlanske zajednice (FTZ) i partnersko udruženje Međunarodno u druženje "Interaktivne otvorene škole" da pojedinačne pristupe i iskustva stečena u okviru programa razvoja otvorenih škola i otvorenih centara, međunarodnog programa osnaživanja mlađih, te programa održivog razvoja zajednice, objedine u poseban Model koji zagovara već poznate i usvojene principe otvorenog obrazovanja.

Naš Model predstavlja rezultat dugogodišnjeg rada sa aktivistima, volonterima, predstavnicima škola, povjereničkih odbora, poslovnih firmi u procesu organiziranja lokalnih zajednica i razvoja otvorenih škola, kojeg smo u proteklih šest godina primjenjivali na području Općine Tuzla i Tuzlanskog kantona. Model ujedno želi pokazati i posebnost ovog integrisanog pristupa razvoju zajednice, u kojem se u fokus stavljuju mlađi, njihove potrebe i zahtjevi, njihove sposobnosti i kapaciteti za aktivno učešće u razvoju i životu zajednice. Specifičnost BH Modela otvorenog obrazovanja leži i u činjenici da se kroz objedinjavanje tri perspektive, lokalne zajednice, škole i mlađih, želi izbjegći rascjepkanost i isključivost u pristupu ciljnim grupama te učiniti cjelokupan proces međusobnog otvaranja triju navedenih aktera dugotrajnijim kroz prepoznavanje i stvaranje osoba, tzv. multiplikatora, koje će isti pristup moći nastaviti primjenjivati u zajednicama.

Izuzetno je važno uključivanje mlađih i njihovo poticanje na participaciju. Kroz proces zajedničkog definiranja potreba i planiranja te realizaciju aktivnosti, mlađe osobe u lokalnim zajednicama imaju priliku za stvarni utjecaj na najbližu okolinu, mjesto u kojem žive i gdje se školju. Saradnja svih u zajednici i osjećaj zajedništva koji nastaje kao rezultat procesa Modela sve sudionike podstiče da budu još aktivniji u pronalaženju rješenja i odgovora na probleme sa kojim se susreću, a koji ne moraju nužno ovisiti o finansijskim sredstvima, volji i zalaganju nekog drugog.

Fondacija tuzlanske zajednice (FTZ) je osnovana u februaru 2003. godine, prvo bitno kao Fondacija građana Simin Hana, na inicijativu stanovnika ove tuzlanske mjesne zajednice, Programa partnerstva za osnaživanje mlađih (YEPP - Youth Empowerment Partnership Programme, vidi Dodatak) i Freudenberg fondacije. Osnivači su bili građani Simin Hana i Tuzle koji su htjeli podržati napore uložene u nastavak YEPP programa i razvoj drugih inicijativa od strane mlađih i zajednice. Prvo sjedište FTZ je bio AGORA centar, otvoreni centar u Simin Hanu, koji je danas jedan od najvidljivijih rezultata onoga što FTZ svojim radom želi postići. Od aprila 2005., Fondacija građana Simin Hana postaje FTZ te proširuje svoje djelovanje na cijeli grad a posebno mjesne zajednice Gornja Tuzla, Tušanj, Solina, Husino.

FTZ radi na promociji filantropije i volonterizma u lokalnoj zajednici, s ciljem da svi građani, a posebno mlađi, igraju aktivnu ulogu u procesu razvoja zajednice. Kroz holistički pristup, FTZ spaja organizovanje mlađih i zajednice sa kulturnom učenja i otvorenog obrazovanja, uključujući sve aktere u proces osnaživanja i pojedinaca i zajednice. FTZ aktivno saraduje sa članovima zajednica pri određivanju postojećih potencijala, resursa koji se unutar jedne zajednice mogu iskoristiti za razvoj i unapređenje uslova i kvaliteta života u općini Tuzla. (<http://www.fondacijatz.org>)

Međunarodno udruženje "Interaktivne otvorene škole" (MIOS) Tuzla je osnovano krajem 2003. godine tokom realizacije projekta "Razvoj interaktivnih otvorenih škola" (RIOS), koji je implementiran u Tuzli od strane njemačke Freudenberg fondacije a u kojem je učestvovalo 12 škola iz Tuzle (BiH), Osijeka (HR) i Novog Sada (Srbija). OŠ "Simin Han" iz Tuzle poslužila je kao škola model za taj projekat. MIOS ima cilj da utječe na obrazovni proces na način da zagovara razvoj otvorenih škola, te je u vlastitom pristupu razvio programe koji osnažuju tri nivoa školskog života i rada. To podrazumijeva rad na nivou škole sa svim akterima kojih se razvoj škole i kvaliteta procesa odgoja i obrazovanja tiče /učenici, roditelji, nastavnici, lokalna zajednica, menadžment škole/, nivo razreda koji se odnosi na nastavnike i nastavni proces i nivo učenika koji se odnosi na osnaživanje učeničkih kompetencija. Misija MIOS-a je osnaživanje otvorenih škola u zajednici kao učinkovitih institucija učenja i podučavanja u kojima su učenici u centru aktivnosti. Putem aktivnosti u školama MIOS radi na uvođenju demokratskih elemenata u učionice i način rada i razvoja škole, tako i sa otvaranjem škola prema zajednicama i partnerstvom sa njima. MIOS aktivno radi na unapređivanju procesa učenja i podučavanja kroz specijalizovane treninge za učitelje usmjerene na korištenje metoda OO u podučavanju i učenju te na uvođenju principa interaktivnosti svih učesnika u obrazovnom procesu koji se odvija u školi. (<http://www.ioskole.net>)

## 3.1 Cilj

U svom zagovaranju za BH Model otvorenog obrazovanja, partneri, FTZ i MIOS, su definisali zajednički cilj kako bi se unaprijedila lokalna zajednica i osnažili pojedinci koji u njoj žive:

**Stvoriti pozitivno okruženje za poboljšanje uslova življenja i uspostavljanje kulture učenja koja pretpostavlja aktivno uključivanje građana, posebno mladih osoba i njihovu samoinicijativnost u život zajednice.**

## 3.2 Principi

Pored opštih principa otvorenog obrazovanja navedenih u prvom dijelu, BH Model otvorenog obrazovanja se vodi i slijedećim principima:

- uključiti mlade kako bi im se „dao glas“; omogućiti im učestvovanje u procesu odlučivanja unutar lokalne zajednice i šire;
- osnažiti mlade, a potom i ostale članove zajednice; primjenjivati metode jačanja samopouzdanja, imajući u vidu činjenicu da je nedostatak vjere u sebe jedan od ključnih problema u poslijeratnom i tranzicijskom društvu;
- stvarati koheziju unutar zajednice kroz zajedničke akcije lokalnih ljudi sa vidljivim i opljivim rezultatima korisnim za zajednicu;
- podržati škole da postanu otvorene škole, što podrazumijeva i transformaciju učitelja u poticatelje procesa učenja te formiranje razvojnih timova unutar škola koji će raditi na razvijanju otvorenosti, promjena pristupa prema učenicima i upotrebi interaktivnih metoda;
- utjecati na promjene u vođenju mjesnih zajednica i lokalne administracije, koja svoju dužnost treba proširiti sa brige za infrastrukturu na cijelokupniji proces razvoja zajednice fokusiran na mlade;
- uključiti i poslovni sektor u procese razvoja jer je isti u BiH slabo prisutan u preuzimanju odgovornosti unutar društva.

## 3.3 Prepostavke/ Partneri u procesu i uvođenje modela

Prema našem BH Modelu otvorenog obrazovanja, škola je partner od vitalne važnosti! Za razliku od nekih drugih modela lokalnog razvoja (vidi Dodatke), naš Model ističe da je škola ključni akter koji neprestano generira ideje i zagovara promjene u zajednici, ali koji se mora odlučiti za otvaranje prema zajednici, biti spremna na mijenjanje i prihvatanje novih pristupa i modela razvoja. Naše praktično iskustvo je pokazalo da je istinska transformacija zajednice moguća samo uz transformaciju škole.

Uz školu, također je veoma bitna uključenost i partnerstvo sa lokalnom administracijom, u BiH slučaju, mjesnom zajednicom (Savjet MZ), bez čijeg uključivanja, razvoj zajednice također ne bi bio moguć. Koliko će velika biti uloga ovih partnera u samom procesu zavisi prvenstveno od njihove želje, volje i vizije razvoja. U svakom slučaju, bazu za dalji razvoj i nadgradnju čini stvaranje partnerstava prvenstveno između ove dvije strukture unutar zajednice, kroz razmjenu informacija, jačanje povjerenja, definisanje nivoa uključenosti u proces, usaglašavanje zajedničkih ciljeva i zajedničkih aktivnosti kao osnove za pokretanje promjene.

Pored škole i Savjeta Mjesne zajednice, u našem BH Modelu otvorenog obrazovanja smatramo od izuzetne važnosti uspostavljanje partnerstva sa društvenim domovima i centrima za okupljanje građana, kako bi se obezbijedila i adekvatna infrastruktura i baza za dalji razvoj i nadgradnju partnerstava, razmjenu informacija, jačanje povjerenja, usaglašavanje zajedničkih ciljeva i zajedničkih aktivnosti. Naglasimo i činjenicu da su društveni domovi jako dobar postojeći resurs u lokalnim zajednicama koji je u većini slučajeva izgubio ulogu koju je imao u bivšem društvenom sistemu ali koji može kroz proces otvaranja zajednice ponovno postati bitan akter u njenom razvoju i osnaživanju. Dobar primjer iz prakse je i društveni centar «Agora» u tuzlanskoj mjesnoj zajednici Simin Han koji je osnovan 2003. godine, najprije zahvaljujući prisustvu YEPP-a u Tuzli ali i u saradnji sa Fondom otvoreno društvo BiH. Društveni centar «Agora» se nalazi u obnovljenoj zgradi nekadašnjeg društvenog doma i predstavlja izuzetan primjer dobre primjene standarda otvorenog obrazovanja koji su promovirani kroz Program za otvorene centre u jugoistočnoj Evropi.

<sup>21</sup> Kuća u kojoj su nekada bile prostorije mjesne zajednice sada predstavlja mjesto susreta svih njenih stanovnika, a kroz svoje aktivnosti i djelovanje u saradnji sa svim lokalnim udruženjima, mjesnom zajednicom i školom, «Agora» je bitno utjecala na reizgradnju i obogaćivanje lokalnog života u Simin Hanu, gdje je tokom i poslije rata došlo do velikih izmjena zbog odseljavanja predratnog i dolaska stanovništva raseljenog sa područja Podrinja.<sup>22</sup>

Uloga FTZ kao motivatora procesa saradnje i partnerstva unutar zajednice se sastoji u sljedećem:

- fasilitira proces organiziranja za promjene;
- motivira i koordinira zajedničke akcije u zajednici;
- pruža organizacionu i tehničku podršku aktivnostima u lokalnoj zajednici;
- pruža usluge treninga i voditelja radionica za potrebe aktera;
- djeluje kao nezavisni lokalni donator za male građanske inicijative;
- djeluje kao prezentator programa i predstavnik lokalnih aktera u međunarodnim mrežama.

Cilj prvog dijela procesa, uspostavljanja i jačanja partnerstva u zajednici, je svakako uključivanje što je moguće više aktera<sup>23</sup> iz zajednice, znači udruženja i organizacija civilnog društva, formalnih i neformalnih grupa koje djeluju u zajednici, poput udruženja žena, penzionera, ekologa, sportskih klubova, kulturno-umjetničkih društava itd.

Četvrta izuzetno važna grupa, koja mora biti uključena u proces, započet upravo zbog njihove budućnosti, su mladi. Vijeća mladih, Vijeća učenika, sve vrste omladinskih organizacija ili inicijativa trebaju biti aktivno uključene u proces od samog početka. Kako je već navedeno, osnaživanje mladih je jedan od neizostavnih činioča razvoja zajednice.

Premda je proces otvaranja škole i zajednice participativan, što znači da svi učesnici u procesu aktivno učestvuju u svim fazama, pokazalo se korisnim, kao i u nekim drugim aktivnostima vezanim za organizovanje zajednice uopšte, imati motivatora i mobilizatora zajednice, nezavisnog aktera, odnosno organizaciju civilnog društva (ili pojedinca) koji potiče i vodi proces. Motivator saradnje i partnerstva u zajednici inicira proces, radi na razvijanju osjećaja međusobnog povjerenja i pripadnosti zajednici, otvara mogućnosti za sticanje novih vještina i sposobnosti uključenih pojedinaca, pruža usluge treninga, te se brine da predstavnici organizacija/institucija, odnosno akteri, u procesu učestvuju podjednako. Mobilizator zajednice, u pravom smislu riječi, potiče i olakšava proces organiziranja zajednice za promjene, djeluje kao facilitator procesa, što je izuzetno važno posebno u momentu započinjanja i planiranja, kada je partnere potrebno upućivati i podsjećati na zajednički postavljen cilj i posebno raditi na razvijanju i održavanju konstruktivnog dijaloga.

<sup>21</sup> Institut za otvoreno društvo. Instrukcije za realizaciju Projekta «Otvoreni centri» u jugoistočnoj Evropi. August 2000. i Lörinzi, Csaba. Vodič za Program «Otvoreni centri» u Jugoistočnoj Evropi. Institut za otvoreno društvo/Open Society Institute. New York 2002. godina i

<sup>22</sup> više o otvorenom centru « Agora » u Simin Hanu na <http://agoracentar.org>

<sup>23</sup> Akteri su pojedinci ili institucije, udruženja i organizacije, neformalne grupe građana i aktivisti koji sudjeluju u životu i radu svoga naselja. U zajednicama u kojima smo implementirali Model, učestvovao je veliki broj aktera od kojih posebno ističemo škole, mjesne samouprave, lokalne ambulante, udruženja i njihovi ogranci, kao što su udruženja penzionera i žena, omladinske organizacije, sportski klubovi i gotovo u svakoj zajednici društveni dom ili centar, odnosno čitaonica, kao posebno važno mjesto gdje se lokalni stanovnici, odnosno akteri sastaju, druže, planiraju, sarađuju i proslavljaju značajne datume u životu svoje zajednice.

S obzirom da otvoreno obrazovanje zahtjeva holistički pristup obrazovanju i razvoju zajednice, onda i zagovaranje i podržavanje ovakvog procesa zahtijeva svestranost i posjedovanje odličnih sposobnosti i vještina za vođenje, fasilitiranje, motiviranje, pregovaranje, organiziranje i isporuku treninga. I najznačajnije, odličnu sposobnost prilagođavanja situaciji kako bi se znalo kada se izmaknuti iz procesa, jednom kada je započeo, kako bi učesnici u procesu mogli razviti osjećaj posjedovanja istog a ne da im je on nametnut.

Imajući u vidu sve različite uloge, predznanja i vještine inicijatora procesa, treba reći da nije nužno da to bude organizacija civilnog društva, već prije svega bilo koja institucija/organizacija koja posjeduje sve potrebne kapacitete i sposobnosti i koja slijedi cilj i principe BH Modela otvorenog obrazovanja !

Uloga MIOS-a kao motivatora procesa saradnje i partnerstva unutar škole se sastoji u sljedećem:

- vrši edukacije nastavnika o pristupima i metodama za otvaranje procesa učenja i podučavanja ka zajednici kao mjestu učenja
- motivira i podržava nastavnike u inoviranju procesa učenja i podučavanja
- facilitira proces demokratizacije unutar škole – uključivanje svih aktera u razvoj škole-roditelja, učenika, nastavnika, predstavnika lokane zajednice, školskog menadžmenta, planski razvoj škole
- savjetuje školu u procesu razvoja otvorene škole u zajednici
- djeluje na povezivanju škole kao aktera razvoja zajednice u proces organiziranja zajednice
- motivira školu na promociju i realizaciju koncepta cjeloživotnog učenja
- organizira i povezuje nastavnike u regionu na jačanju dijaloga, interkulturnosti i razmjeni iskustava
- pomaže školama u samoevaluaciji po standardima otvorenih škola
- djeluje kao promotor i prezentator programa i otvorenih škola u zajednici na međunarodnom nivou.

Šema 2: Mreža aktera koji učestvuju u procesu BH Modela otvorenog obrazovanja



### 3.4 Aktivnosti/koraci

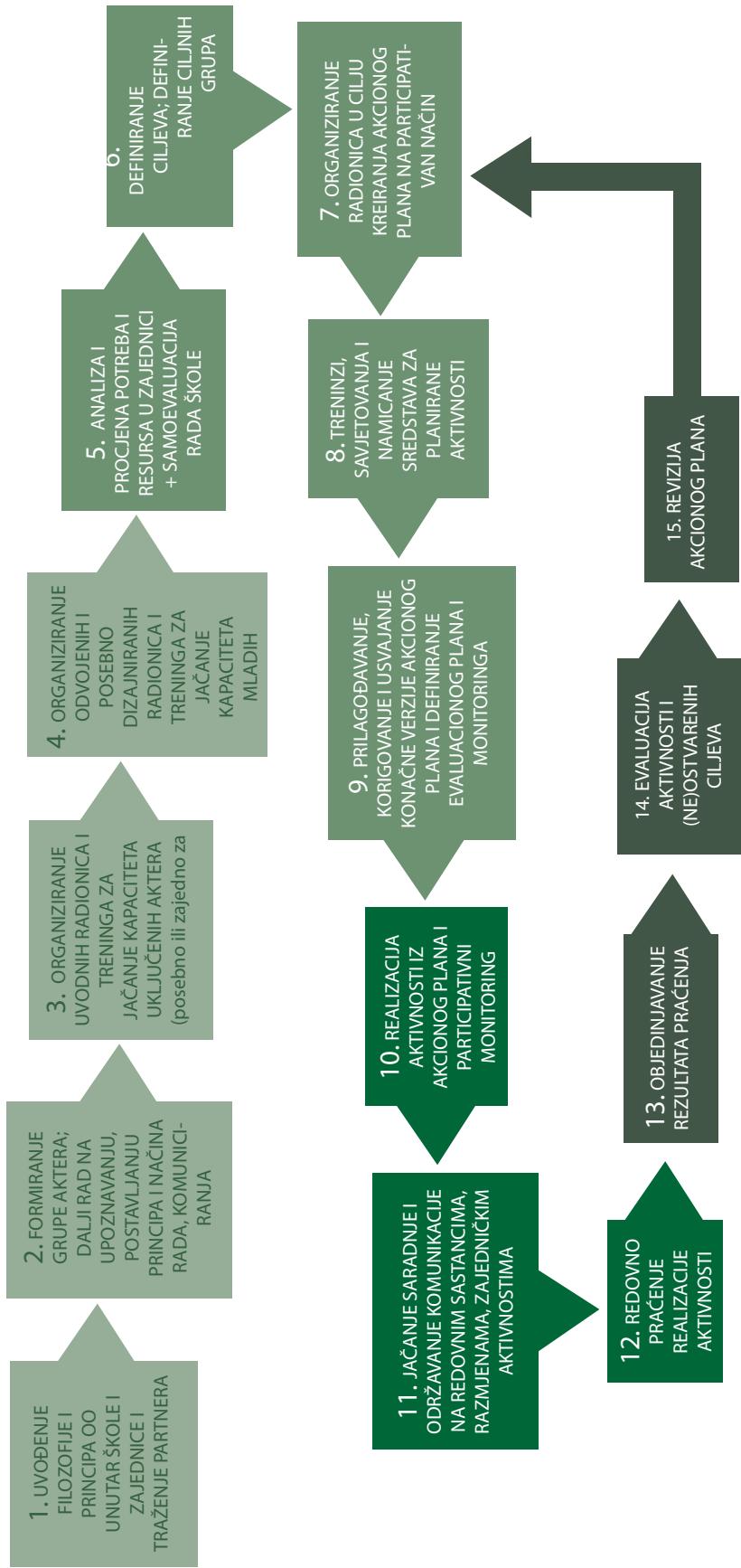
U skladu sa gore iskazanim ciljem, u procesu razvoja BH Modela otvorenog obrazovanja, krenuli smo od činjenice da građani imaju pravo i odgovornost da budu uključeni u razvoj svoje zajednice i svoga naselja, ali i da trebaju razviti sposobnosti za razvijanje saradnje i poduzimanje akcija, kako bi se neki aspekti njihovog života u zajednici poboljšali. Posebno važno za naš koncept je uključivanje mladih, smatrujući da ćemo tako osigurati ne samo dugoročnost i održivost procesa, nego da ćemo mlade članove zajednice posmatrati kao poseban resurs koji ima izuzetno inovativne poglede na razvoj zajednice, potpuno usklađen sa današnjim vremenom.

S obzirom da je proces pozitivnih promjena u zajednici i razvijanje kulture učenja u zajednici dugoročan proces, to i BH Model otvorenog obrazovanja prepostavlja uključivanje posvećenih članova zajednice, organizacija i pojedinaca koje su spremne na dugoročno ulaganje vlastitog vremena i resursa za opšte dobro zajednice.

U skladu s tim, BH Model otvorenog obrazovanja predviđa aktivnosti koje se tokom vremena moraju prilagođavati i mijenjati u skladu sa željama i potrebama svake zajednice pojedinačno. Svaka zajednica će imati svoje specifičnosti, ne samo geografski, nego i po načinu uključivanja građana u procese promjena. Pojedine grupe građana su aktivnije od drugih, jer se pojedinci razlikuju po svojim sposobnostima, mogućnostima, motivaciji, pristupima resursima. Isto tako, mnogi članovi zajednice ostaju skeptični i nezainteresirani prema otvorenim ponudama za uključivanje u neformalne vidove obrazovanja u zajednici. Bez obzira na motiviranost građana u odabranim zajednicama, te postojeće lokalne resurse i znanja u tim zajednicama, smatramo da će BH Modela otvorenog obrazovanja biti moguće provoditi u svakoj lokalnoj zajednici s obzirom da je sistematiziran tako da se u okviru četiri ključne faze procesa aktivnosti mogu prilagođavati i obogaćivati zavisno od potreba i resursa zajednice u kojoj se isti provodi.

Faze su date hronološki, od kojih je svaka organizirana u nekoliko isprepletanih i preklapajućih koraka, za koje smatramo da su neophodni da se proces započne, isplanira, implementira i održi, te na kraju da se ocijeni i eventualno ponovi ili primijeni u drugim zajednicama, i to uvijek na inovativan i prilagođen način. Nastojeći razviti sistematiziran i lako prihvatljiv pristup za praktičare u procesu razvoja zajednice, dodatno smo u Tabelama 3 i 4, na pregledan način, povezali faze procesa sa odgovarajućim aktivnostima, očekivanim rezultatima i posebno organiziranim treninzima koji pedstavljaju ključnu kariku BH Modela otvorenog obrazovanja, s obzirom da je glavni cilj istog razvijanje kulture učenja i razvoj sposobnosti lokalnih aktera za lakše uključivanje u demokratski razvoj zajednica. Posebno je važno bilo istaći u Tabeli 4. sve različite usluge, aktivnosti i funkcije koje unutar zajednice u procesu implementacije BH Modela otvorenog obrazovanja pruža i obavlja implementator, organizator i vođa procesa.

**Šema 3 : Korak po korak prikaz procesa BH Modela otvorenog obrazovanja**



## I – Uspostavljanje i jačanje partnerstava

### Svrha:

Povezivanje građana i građanskih inicijativa i formiranje grupe aktera unutar jedne ili više mjesnih zajednica, odnosno naseljenog područja koje je geografski i demografski prirodno povezano, te stvaranje partnerskog odnosa između tri sektora: poslovnim (profitnim), civilnim (neprofitnim) i vladinim.

Učesnici u procesu mogu imati različitu percepciju o istoriji, uslovima, resursima i potrebama u lokalnoj zajednici, mjesnoj zajednici, naselju. Također, nisu svi članovi zajednice podjednako upućeni u mogućnosti, niti imaju ista znanja i vještine o načinima uključivanja u demokratski proces razvoja zajednice. Stoga je neophodno naći zajedničku osnovu za saradnju i partnerstvo, polaznu tačku od koje će stanovnici krenuti u proces razvijanja kulture učenja i zagovaranja za pozitivne promjene. U tom smislu, fasilitator procesa mora pronalaziti načine za što češće susrete sa pojedinim predstavnicima građanskih grupa, za interakciju sa potencijalnim partnerima i predstavnicima pojedinih aktera u zajednici, u samoj zajednici, odnosno u već postojećim infrastrukturama, kao što su škole, društveni domovi, klubovi, mjesne zajednice. Na ovaj način će se popunjavati slika o resursima jedne zajednice i mogućnostima koje se mogu iskoristiti za aktivnosti i treninge koji će biti implementirani kroz BH Model otvorenog obrazovanja.

### Cilj:

Motivirati grupu aktera za saradnju i prihvatanje principa otvorenog obrazovanja kako bi se lakše koordinirale aktivnosti i treninzi koji se implementiraju ili se planiraju sprovoditi u zajednici od strane fasilitatora BH Model otvorenog obrazovanja, drugih udruženja, institucija, agencija i drugih grupa građana.

### Učesnici:

Škola, organizirane grupe mladih (učenička i omladinska vijeća i organizacije), predstavnici Savjeta mjesne zajednice, udruženja građana, sportski i drugi klubovi, privatni poduzetnici itd.

### Koraci:

#### I a) Predstavljanje koncepta otvorenog obrazovanja i razvoja zajednice glavnim partnerima

Odmah na početku prve faze procesa implementacije BH Modela otvorenog obrazovanja, fasilitator organizira uvodni seminar sa predstavnicima lokalnih aktera (škola, lokalna administracija, lokalna udruženja, mladi, privatni poduzetnici itd.) na temu otvorenog obrazovanja i razvoja zajednice. S obzirom da je škola jedan od glavnih partnera u procesu, potrebno je da fasilitator procesa organizira dodatna savjetovanja o prioritetima na kojima škola treba raditi, dodirnim tačkama na kojima treba raditi u zajednici, treninge o demokratizaciji škole i otvorenoj školi, saradnji i komunikaciji. U našem slučaju, Fondacija tuzlanske zajednice se fokusirala na organiziranje i isporuku treninga u zajednicama (Simin Han, Tušanj, Solina, Husino i Gornja Tuzla), dok je Međunarodno udruženje „Interaktivne otvorne škole“ MIOS Tuzla radilo na organiziranju i isporuci treninga u onim osnovnim školama koje su bile ciljne zajednice BH Modela otvorenog obrazovanja u Tuzli (Simin Han, Tušanj, Solina, Husino).

#### I b) Formiranje grupe aktera

Veoma je važno izabrati posvećene učesnike u procesu razvoja zajednice, one koji su spremni da budu volonteri zajednice i istinske entuzijaste koji prihvataju ciljeve BH Modela otvorenog obrazovanja kao svoje, radeći zajednički na podizanju stepena kulture učenja, jačanju lokalnog zajedništva i osjećaja vlasništva nad životom zajednice.

U prvoj fazi našeg Modela, prvo smo utvrdili da li postoji interes aktera za saradnju, nakon čega smo organizovali i prve sastanke s njima. Već na prvom sastanku grupe aktera dogovorili smo se o članstvu u grupi za razvoj zajednice, odredili smo i voditelje procesa, načine komuniciranja i razmjenu informacija između aktera, te principe koje ćemo slijediti u procesu implementacije BH Modela otvorenog obrazovanja. Istovremeno se u školi formirao Razvojni tim koji također definiše način saradnje unutar škole i uspostavlja vezu sa ostalim akterima u zajednici.

### I c) Obuke /treninzi/seminari za učesnike u procesu

Bez obzira na različita predznanja koja imaju učesnici u procesu, potrebno je organizirati u svim ciljanim zajednicama uvodni trening o aktivnom građanstvu i ulozi trećeg sektora u razvoju zajednice. Naše iskustvo je pokazalo da je potrebno organizirati i dodatne seminare za odrasle, vezano za teme učešća građana u donošenju odluka i saradnje organizacija civilnog društva i vlasti.

Paralelno sa ovim procesom, fasilitator se posebno stara za razvojni proces i demokratizaciju koja se dešava u školama, generatorima promjena i razvoja zajednice. U našem primjeru, kako je već ranije naglašeno, jedan od partnera (MU „Interaktivne otvorene škole“) se posebno fokusirao na saradnju sa školama i formiranje Razvojnih timova unutar škole. U BH Modelu otvorenog obrazovanja posebna pažnja se posvećuje obuci i treninzima za članove Razvojnog tima (članovi su predstavnici učenika, roditelja, nastavnika i menadžmenta, te predstavnici mjesne zajednice i aktivnih udruženja) kako bi radili na demokratizaciji i planskom razvoju škole. U školama se također održavaju treninzi za nastavnike o didaktičko-metodičkom segmentu nastavnog procesa i metodama koje će omogućiti realizaciju nastavnog procesa van okvira učionica i školskog dvorišta.

Više detalja o sprovedenim treninzima smo dali u Tabelama 3 i 4, te odjeljku 4. Primjeri iz prakse.

### I d) Podrška formirajući ili već formiranim grupama mladih

S obzirom da BH Model otvorenog obrazovanja započinje diskusiju sa lokalnim akterima sa pitanjem procesa nalaze djeca i mladi. Uporedo sa uspostavljanjem mreže lokalnih aktera, BH Model otvorenog „Šta možemo zajedno učiniti da djeci i mladima u našoj zajednici bude bolje?“ to je jasno da se u fokusu obrazovanja insistira na uspostavljanju mreže sa grupama i organizacijama mladih u ciljanim zajednicama. S obzirom da je stepen organiziranja mladih u Tuzli i drugim gradovima BiH na veoma niskoj razini to je neophodno uložiti dodatne napore za pružanje podrške mladima kako bi se lakše organizirali i kako bi aktivno uzeli učešće u razvoju zajednice. Stoga su partneri (FTZ i MIOS) unutar BH Modela otvorenog obrazovanja posebno organizirali treninge i seminare za jačanje kapaciteta mladih s ciljem uvažavanja njihovih želja i potreba, znanja, vještina i sposobnosti za aktivno uključivanje u život zajednice. U Tabelama 3 i 4 i odjeljku 4. Primjeri iz prakse su navedeni konkretni primjeri provedenih treninga za mlade.

Pored toga, već u prvoj fazi procesa razvoja BH Modela otvorenog obrazovanja potrebno je organizirati radionice sa učesnicima o metodama procjene i definisanja ciljeva na osnovu dobivenih rezultata istraživanja potreba kako bi se pristupilo kvalitativnoj i kvantitativnoj analizi potreba i resursa zajednice. U našem slučaju, MIOS realizira edukacije za predstavnike Razvojnog tima o samoevaluaciji prema Standardima otvorenih škola, da bi nakon toga Razvojni tim sproveo samoevaluaciju. Krajnji rezultat bi trebao biti identificiran nivo razvoja u svakom od polja kvaliteta, te se na osnovu toga dalje planira rad.

### I e) Proces analiziranja problema/potreba u zajednici

Proces analiziranja problema u zajednici i nivoa razvoja škole započinje odmah u prvoj fazi procesa, s obzirom da se podaci prikupljaju već od prvih uvodnih sastanaka sa predstavnicima različitih grupa u zajednici. Od velike važnosti su opšti podaci o zajednici, kako bi svi učesnici kasnije podijelili ova saznanja i rezultate i samim tim naučili nešto više o mjestu u kome žive. Posebno je važno da se i mladi uključe u ovaj proces procjene stanja u zajednici, kako bi naučili više o svim aspektima života jedne zajednice: geografska i demografska struktura, međusektoralna saradnja, lokalni resursi (institucije, udruženja, biznisi), problemi od vitalnog značaja, prioriteti koji se mogu zajednički rješavati, pitanja koja se mogu riješiti uz bolju saradnju sa predstavnicima Savjeta MZ, pitanja koja posebno utiču na djecu i mlade, sigurnosna situacija, pitanja očuvanja okoliša, potrebno dodatno obrazovanje i mogućnosti sticanja vještina i kompetencija potrebnih na tržištu rada.

## Rezultati:

- Oformljena grupa aktera sa odgovarajućim nivoom znanja i sposobnosti, koja uključuje i mlade;
- Učesnici u procesu su postali svjesniji potreba djece, mlađih i porodica u oblasti obrazovanja i generalno poboljšanja uslova življenja;
- Predstavnici lokalnih aktera su svjesni svoje važne uloge u procesu razvoja zajednice i jačanja kulture učenja;
- Mladi su se aktivno uključili u grupu za lokalni razvoj, učestvuju i izražavaju svoja mišljenja o problemima i pitanjima značajnim za zajednicu;
- Urađena analiza problema i nedostataka u zajednici te nivoa razvijenosti škole.

Da bismo mogli reći da smo uspješno savladali prvu fazu BH Modela otvorenog obrazovanja potrebno je da postoji apsolutno partnerstvo škole, zajednice i mlađih oko svih bitnih pitanja važnih za razvoj zajednice. Škola otvorena za saradnju sa zajednicom gradi mehanizam, zajednica prihvata školu kao generatora promjene, a mlađi su uključeni u procese planiranja i odlučivanja u zajednici.

## II - Planiranje

### Svrha:

Omogućiti predstavnicima ciljane zajednice da podjednako uzmu učešće i daju svoj doprinos u razvoju i unapređenju životnog okruženja kroz participativan proces planiranja razvoja zajednice.

Nema smisla planirati aktivnosti i ulagati trud, vrijeme i novac u projekte koje zajednice neće cijeniti i osjećati svojim. Motivator zajednice ne donosi neka rješenja izvana i ne ispravlja nepravde i probleme nekim posebnim magičnim metodama.

Naša iskustva su pokazala da zajednička analiza potreba, definisanje prioriteta i planiranje akcija u zajednici na participativan način imaju odlične rezultate, jer se svi učesnici u procesu obavezuju da će učestvovati u realizaciji nastalog Akcionog plana. Sigurno je da neće svi akteri učestvovati podjednako u svim aktivnostima, treninzima i obukama, te je stoga veoma važno biti realan i veoma konkretni u identifikaciji onoga što se unosi u Akcioni plan. Pri tome, treba imati u vidu da se BH Model otvorenog obrazovanja posebno zanima za oblast organiziranja treninga i obuka učesnika u procesu kako bi stekli vještine koje će im pomoći da samostalno kreiraju svoje okruženje i svoju sudbinu. Čak i aktivnosti koje izgledaju jednostavne i luke, poput akcija čišćenja okoline, se organiziraju na način da učesnici nauče i nešto novo iz cijelog procesa, da jačaju svijest o svojoj životnoj sredini i očuvanju okoliša.

### Cilj:

Definisati prioritete zajednice i planirati akcije u kojima će učešće uzeti veliki broj građanskih grupa i predstavnika zajednice i koje će doprinijeti rješavanju konkretnih problema u zajednici.

Učesnici:

Grupa aktera: zajednica, škola, organizirane grupe mlađih (učenička i omladinska vijeća i organizacije), predstavnici Savjeta mjesne zajednice, udruženja građana, sportski i drugi klubovi, privatni poduzetnici itd.

## Koraci:

### II a) Mapiranje resursa i potreba u zajednici;

Lokalni akteri, kao predstavnici zajednice, obično imaju jasnu sliku šta je potrebno njihovoj zajednici, ali s obzirom da se potrebe mijenjaju to je ipak neophodno periodično organizirati analize potreba zajednice koje će uključiti veći broj stanovnika, različite dobne skupine, i pri čemu će se koristiti različite metode istraživanja. Projekti, treninzi i druge aktivnosti koje će se kasnije naći u Akcionom planu treba da odgovore na raznovrsne potrebe stanovnika. Analiza potreba zajednice urađena na participativan način, pored prepoznavanja problema i ažuriranja informacija o zajednici, ima za cilj međusobno razmjenjivanje trenutne situacije o stanju u zajednici, postojećim znanjima i resursima zajednice, željama građana, posebno mladih u kakvom okruženju žele da žive, te različitim idejama i mogućnostima za razvoj zajednice. Ovo je ujedno i dobar način da se mobilizira što veći broj stanovnika u zajednici da se uključe u akcije za dobrobit zajednice, koje će se implementirati u narednoj fazi procesa.

Tokom šestogodišnje implementacije BH Modela otvorenog obrazovanja u mjesnim zajednicama u Tuzli, koristili smo različite metode analiziranja i mapiranja zajednice, čija pojašnjenja možete naći u odjeljku 4: anketiranje, aktivirajući intervjuji, SWOT analiza, razgovori u fokus grupama, proces slušanja kroz pojedinačne intervjuje sa stanovnicima, upitnici za inventar kapaciteta i resursa zajednice. U školama se također koristila SWOT analiza, upitnici za ispitivanje radne atmosfere, intervjuji i upitnici za samoevaluaciju, analiza školske dokumentacije itd.

### II b) Definiranje ciljeva, područja djelovanja, ciljne grupe mladih na koje se treba usmjeriti itd;

Generalni cilj BH Modela otvorenog obrazovanja naveden je na početku ovog poglavlja i postavljen je od strane partnera koji su započeli pilot fazu implementiranja Modela. On glasi: stvoriti pozitivno okruženje za poboljšanje uslova življjenja i uspostavljanje kulture učenja koja prepostavlja aktivno uključivanje građana, posebno mladih osoba i njihovu samoinicijativnost u život i razvoj zajednice. Pored ovog generalnog cilja, sve ciljane zajednice su dogovorile specifične ciljeve od kojih su se najčešće spominjali: osnaživanje mladih, osnaživanje zajednice, saradnja i partnerstvo. U okviru ovih ciljeva se u Akcionom planu kasnije definišu konkretnе zajedničke akcije i projekti za svaku od ciljanih grupa Modela.

Što se tiče ciljnih grupa, pored posebnih kriterija za izbor ciljanih zajednica, partneri su identifikovali kao jednu od glavnih ciljnih grupa BH Modela otvorenog obrazovanja mlade osobe u zajednici, koje se od ranih godina trebaju aktivno uključiti u život i razvoj zajednice, pri čemu im se treba pružiti i dodatna podrška za jačanje kapaciteta kako bi mogli učestvovati ravnopravno u procesima planiranja i donošenja odluka. Isto tako, BH Model otvorenog obrazovanja ističe školu kao posebnu ciljnu grupu u kontekstu BiH društva, jer skoro svaka mjesna zajednica ima osnovnu školu kao važan resurs zajednice, koja u velikom broju zajednica zaista predstavlja istinski resurs i poseban generator ideja za razvoj zajednice. Međutim, u svim zajednicama u kojima smo primjenili Model kao pilot projekat, osnovne škole su trebale dodatnu podršku da postanu otvorene škole u zajednici, zbog čega su posebno i naglašene kao ciljna grupa Modela. Treća značajna ciljna grupa su lokalni aktivni građani, grupe i organizacije, koje su se odlučile za uključivanje u proces, ali koji/e trebaju dodatne obuke i treninge za jačanje ličnih i organizacijskih kapaciteta za aktivno uključivanje u razvoj zajednice.

### II c) Izrada Akcionog plana

Svi oni koji su učestvovali u procesu analize potreba zajednice, znaju da ona uvijek rezultira mnoštvom ideja, od kojih su neke realne i ostvarive u kraćem vremenskom roku, dok druge zahtijevaju duže planiranje i više vremena za realizaciju. Neke ideje i prijedlozi za rješavanje problema i zadovoljenje potreba stanovnika se uopće ne mogu riješiti na nivou zajednice, nego zahtijevaju intervenciju viših nivoa vlasti. Stoga je od ključnog značaja odrediti prioritete koristeći se jednostavnom metodom: sad – uskoro - kasnije. Na ovaj način se akteri mogu složiti oko toga šta je moguće odmah započeti i poduzeti u zajednici ili je veoma urgentno i zahtijeva brzu reakciju lokalne grupe za razvoj zajednice.

Akcioni plan treba sadržavati plan aktivnosti sa vremenskim okvirom, definisane odgovorne osobe, ciljeve svake za svaku od aktivnosti te definisane indikatore za praćenje koji će se potom koristiti u fazi evaluacije cjelokupnog procesa i pri novom planiranju. Veoma je važno da lokalni akteri koji učestvuju u izradi Akcionog plana za razvoj zajednice uvrste ne samo nove inicijative i projekte koje treba posebno organizirati i započeti, nego i one male, kratkoročne aktivnosti koje će značajno utjecati na izgradnju samopuzdanja i jačanju osjećaja zajedništva. Naravno, dugoročne aktivnosti se svakako navode u Akcionom planu, ali sa naglaskom da će njihova realizacija zatijevati duži period realizacije, te da će biti vremenski podijeljena na početnu fazu i druge faze realizacije. Već je naglašena uloga škole u tom procesu tako da je i u ovoj fazi od izuzetne važnosti povezati i uskladiti aktivnosti koje škola radi sa dinamikom i životom zajednice odnosno sa aktivnostima zajednice. U procesu izrade Akcionog plana predstavnici školskog Razvojnog tima unose školske prioritete, ideje, projekte, aktivnosti koji će, s jedne strane, poslužiti za postizanje ciljeva i prioriteta definisanih u zajednici a s druge strane u zajednici obezbijediti resurse za njihovo ostvarenje.

#### II d) Predstavljanje Akcionog plana svim akterima i diskusija

Kada se Akcioni plan kompletira i kada se već imaju konkretno navedeni projekti i aktivnosti koje će lokalni akteri pojedinačno ili zajednički provoditi u periodu od jedne godine, onda je potrebno isti prodiskutovati i usvojiti na jednom od sastanka sa lokalnim akterima. Oni koji imaju dovoljno vremena da ulože u razvoj zajednice lakše prihvataju da vode neke od aktivnosti, ali treba imati na umu da će nosilac procesa najveći broj zajedničkih akcija sam i organizirati, ali ne i sprovoditi. Naime, uloga mobilizatora zajednice je upravo takva da animira predstavnike aktera koji su radili na izradi Akcionog plana da preuzmu zadatke za koje su se već ranije obavezali. Mobilizator ipak nastoji da ovim istinskim volonterima zajednice olakša zadatke tako što će preuzimati poslove komuniciranja sa grupom te prenošenja informacija.

#### II e) Korigovanje Akcionog plana i usvajanje

Mobilizator zajednice, odnosno fasilitator procesa implementacije BH Modela otvorenog obrazovanja preuzima tokom procesa usvajanja Akcionog plana ulogu moderatora pri usklađivanju aktivnosti koje će se unijeti u Akcioni plan, pri čemu može ponekad doći do neslaganja među članovima zajednice.

Akcioni plan i plan Razvojnog tima škole bi trebali biti usklađeni, odnosno Akcioni plan treba sadržavati sve aktivnosti u zajednici čiji je nosilac škola.

### Rezultati

- partneri su zajednički učestvovali u analiziranju problema i resursa na raspaganju unutar zajednice;
- svi će moći doprinijeti definiranju postojećih nedostataka u zajednici vezano za djecu, porodični život i kvalitet života uopšte;
- zajedničkim snagama će odrediti željene ciljeve i aktivnosti koje žele preuzeti kako bi se utjecalo na promjene;
- s vremenom bi partneri trebali postati potpuno nezavisni i snositi odgovornost za sve svoje aktivnosti.

Na kraju druge faze implementacije BH Modela otvorenog obrazovanja fasilitator procesa je preuzeo odgovornost za dosljedno sprovođenje onoga što se nalazi u pisanim dokumentu Akcionog plana zajednice. Lokalni akteri su prihvatali zadatke postavljene u akcionom planu i spremni su na proces iznalaženja i nabavke svih potrebnih resursa da bi se navedene aktivnosti sprovele u djelu.

### **III - Implementiranje**

#### **Svrha:**

Dosljedno implementirati Akcioni plan BH Model otvorenog obrazovanja koji predstavlja zasigurno i jedan od najvažnijih dijelova cijelog procesa.

U okviru faze implementacije stavlja akcenat na dosljedno praćenje implementacije Akcionog plana ne samo od strane mobilizatora zajednice, nego i od strane svih drugih ( učenika grupe aktera, te ostalih građana) koji će biti uključeni samo u neke od projekata i planiranih aktivnosti. Prema našim iskustvima, faza implementacije je vremenski najduža, jer oko 90% cijelog procesa otpada na fazu implementacije. U ovom vremenu, lokalni akteri preuzimaju značajnije uloge u procesu, jer moraju preuzeti vođenje određenih akcija i aktivnosti. Sve ono što se diskutovalo i razmatralo u fazi uspostavljanja partnerstva i saradnje, kao i planiranja, sada se vidi kao praktičan rad u zajednici koji će u kratkom vremenu dati vidljive promjene i konkretnе rezultate u zajednici, bilo da se radi o organiziranju neke akcije u zajednici ili nekog treninga za izgradnju kapaciteta članova aktivnih lokalnih grupa, poput grupe mlađih, žena, penzionera i drugih. U ovoj fazi je značajno napomenuti da i najmanja akcije čišćenja dječjeg igrališta, korita rijeke ili školskog dvorišta zajedničkim naporima nekoliko aktera može lako podstaknuti proces i uvjeriti učesnike da i ovakvi mali pomaci mogu dovesti do pozitivnih promjena u zajednici.

#### **Cilj :**

Faza implementacije ima za opšti cilj poboljšanje stanja i uslova življenja u zajednici, što se može postići samo dugoročnim procesom i kontinuiranom saradnjom lokalnih aktera. Posebni ciljevi faze implementacije Akcionog plana se odnose na produbljivanje saradnje i partnerstva u zajednici, organiziranje treninga i radionica za jačanje kapaciteta aktivnih građana i mlađih, te provođenje konkretnih i vidljivih akcija u zajednici koje će jačati međusobno povjerenje u zajednici i osjećaj pripadnosti.

#### **Učesnici:**

U fazi implementacije učestvuje inicijalna grupa lokalnih aktera, pri čemu se očekuje od istih da animiraju ostale grupe građana i motiviraju ih da se u što većem broju zauzmu za implementiranje aktivnosti i projekata koji su dati u Akcionom planu.

#### **Koraci:**

U okviru treće faze implementacije BH Modela otvorenog obrazovanja neophodno je proći kroz slijedeće korake i grupe aktivnosti:

**III a) Usvajanje i objavljivanje Akcionog plana unutar zajednice/ informisanje stanovnika o procesu;**

Prije nego što se krene sa implementacijom konkretnih aktivnosti i projekata koji su dogovoreni unutar Akcionog plana, potrebno je isti razmijeniti sa građanstvom u zajednici u kojoj se primjenjuje Model. U tom smislu je veoma korisno izraditi informativne materijale, odnosno brošure na kojima će biti navedeni ciljevi procesa, učesnici i konkrentne aktivnosti kako bi se lakše objavio Akcioni plan u lokalnoj zajednici. Ovi informativni materijali bi trebali da budu napravljeni tako da motiviraju što veći broj stanovnika zajednice u kojoj se implementira proces.

Treba istaći da svi članovi lokalne grupe za razvoj zajednice treba da preuzmu obavezu distribuiranja informacija vezanih za projekte i aktivnosti koje su navedene u Akcionom planu.

**III b) Operativni proces i početak implementacije Akcionog plana;**

Mobilizator zajednice je dužan da pruži podršku u animiranju građana ne samo zbog distribucije informacija, nego i zbog organizacije pojedinačnih aktivnosti iz Akcionog plana, ukoliko su se članovi Lokalne grupe za razvoj zajednice već obavezali da preuzmu organizaciju nekog projekta ili aktivnosti.

Na nivou škole, ovaj korak se ogleda u realizaciji projekata za razvoj otvorenih škola u zajednici, zadataka u praksi koje realizuju nastavnici nakon završenih treninga, savjetovanju na nivou škole od strane mobilizatora, uključivanje i učestvovanje u inicijativama drugih aktera a koji se odnose na definisanu ciljnu grupu mladih. Projekti za razvoj otvorenih škola u zajednici bi trebali doprinositi povećanju otvorenosti škole što znači da bi trebali uključivati aktere iz zajednice u toku realizacije, odnosno ne bi trebali biti "zatvoreni" u školskom okruženju. Ovi projekti bi svakako trebali uključivati naročito učenike i roditelje.

### III c) Treninzi, savjetovanja, aktivnosti i projekti aktera te namicanje sredstava za planirane aktivnosti;

Kako je već gore navedeno, jedna od najvažnijih komponenti BH Modela otvorenog obrazovanja je organiziranje treninga i radionica za jačanje kapaciteta članova/ica zajednice, s tim da se isti organiziraju kao obavezan dio svake od faza. U fazi implementacije, poseban akcenat je dat jačanju kapaciteta mladih, jačanje kapaciteta aktivnih građana, te kapaciteta otvorenih škola i otvorenih centara koji predstavljaju generatore i pokretače promjena u zajednicama.

U fazi implementacije, posebno se korisnim pokazao trening o projekt menadžmentu, trening o komunikaciji, te namicanju sredstava. Pored dvodnevnih tematskih treninga, mobilizator zajednice je obavezan da kontinuirano radi savjetovanja sa različitim aktivnim grupama u zajednici o načinima vođenja akcije, kampanja i namicanju sredstava. Mobilizator zajednice se stara da korištene metode i pristupi u okviru treninga budu savremeni i usklađeni sa današnjim modernim načinima komunikacije i saradnje (korištenje interneta i e-mail-a), kako bi se otvorile mogućnosti za lokalne aktere da preuzmu nove zadatke i odgovornosti u procesu razvoja zajednice.

Pored treninga i radionica za jačanje kapaciteta članova zajednice, mobilizator zajednice pokreće i motivira druge aktere za implementaciju niza kampanja i malih projekata koji su već navedeni u Akcionom planu. U našem slučaju neke od veoma uspješno realiziranih kampanja i aktivnosti su:

- Uklanjanje divljih deponija smeća u Simin Han
- Popravka mosta na prilazu OŠ „Simin Han“
- Postavljanje semafora na glavnoj raskrsnici u Simin Hanu
- Zagovaranje za rekonstrukcije grijnog sistema u OŠ „Solina“
- Uređenje igrališta u dvorištu škole OŠ „Tušanj“
- Rekonstrukcije izvora pitke vode na Husinu
- Izviđačko zimovanje na Ljubačama
- Nekoliko uspješnih projekata uspostavljanja otvorene eko-učionice u dvorištima škola
- Proljetni sajmovi, mahalijade, vesele olimpijade, igre bez granica, sportska takmičenja, kulturne manifestacije u cilju jačanja osjećaja pripadnosti zajednici, njegovanja kulturnih tradicija, jačanje povjerenja i saradnje, te timskog duha unutar zajednice

...ali i organiziranje i održavanje treninga za turističke vodiče, treninga o poduzetništvu, javnom zagovaranju, razvoju komunikacijskih vještina, obuka za jačanje ekološke svijesti (kompostiranje i reciklaža).

Lokalni akteri se moraju aktivno uključiti u namicanje sredstava i mobiliziranje lokalnih resursa za realizaciju aktivnosti koje su navedene u Akcionom planu. Veliki broj gore navedenih aktivnosti podrazumijevaju dobru komunikaciju i saradnju sa općinskim vlastima, tako da se dosta projekata i aktivnosti može realizirati uz intervencije Općine, bez dodatnih sredstava izvana, pri čemu je najveći doprinos samih aktera koji ulažu svoj volonterski rad na realizaciji aktivnosti.

Za one projekte koji zahtijevaju kupovinu materijala i pokrivanje drugih stvarnih troškova za realizaciju projekta, akteri se angažuju na zajedničkom pisanju prijedloga projekata i zahtjeva koji se upućuju prema lokalnim biznisima i lokalnim vlastima. Mobilizator zajednice iznalazi i druge mogućnosti namicanja sredstava poput stranih donatora.

### III d) Jačanje komunikacije unutar grupe aktera i zajednice;

Mobilizator zajednice nastoji da volonterima zajednice olakša zadatke tako što će pruzimati poslove komuniciranja sa grupom i prenošenja informacija. Efektivna komunikacija kroz redovne sastanke, druge oblike razmjene informacija, redovne zajedničke aktivnosti pomoći će značajno fazu implementacije, jer će se aktivnosti lakše usklađivati i zadaci će biti pravilno i na vrijeme raspoređeni među akterima.

U ovom smislu, mobilizator procesa organizira i odvojene tematske sastanke u zajednici, u školi, sa mladima i naravno sa predstavnicima vlasti i na nivou mjesne zajednice, kako bi se održala komunikacija među akterima i bolje povezali različiti praktični pristupi u riješavanju nekog problema.

### III e) Praćenje/monitoring aktivnosti;

U fazi implementacije BH Modela otvorenog obrazovanja već započinju procesi praćenja rezultata implementiranih aktivnosti, treninga, akcija u zajednici. Lokalni akteri se trebaju dogovoriti o načinima praćenja aktivnosti, bilo da se radi o pripremi odgovarajuće obrazaca za praćenje učesnika u procesu, pri čemu se bilježi ne samo broj učesnika nego i spol, te uzrast. Ovi podaci su veoma važni za daljnji proces kako bi se osigurala jednakost uključenosti mlađih i odraslih, žena i muškaraca. Za praćenje rezultata obavezno se pripremaju i odgovarajući upitnici za učesnike svake aktivnosti pojedinačno, kako bi se dobilo mišljenje učesnika o tome kako je neka aktivnost realizirana. Redovnim praćenjem postignutih rezultata i mišljenja učesnika će poslužiti organizatorima procesa da na vrijeme poduzimaju odgovarajuće korektivne akcije još u fazi implementacije. U praktičnom smislu to bi značilo da npr. balans spolova se može korigovati pozivanjem dodatnog broja učesnika onog spola koji je manje uključen u proces. Slične korekcije se mogu praviti i za odabrane aktivnosti, projekte i treninge ukoliko se na vrijeme prate i analiziraju rezultati već poduzetih aktivnosti. Više o samom procesu monitoringa i evaluacije u okviru Modela otvorenog obrazovanja dato je u odjeljku IV.

## Rezultati

- akteri se redovno sastaju i razmjenjuju iskustva što doprinosi osjećaju zajedništva i povećava nivo aktivizma među učesnicima (širenje pozitivnih primjera);
- većina stanovnika lokalne zajednice je upoznata sa detaljima i predloženim aktivnostima i projektima za dobrobit zajednice u okviru Akcionog plana te sa načinom njegove realizacije; kroz konkretne akcije i mlađi i drugi stanovnici se osjećaju pozitivnije;
- akteri su motivisani da prikupljaju sredstva od lokalnih donatora, odnosno mobilišu raspoložive lokalne resurse
- redovnim praćenjem aktivnosti, akteri će imati uvid u određeno napredovanje te mogućnost da utječu i unesu neophodne ispravke, dođu do zaključaka koji se mogu upotrijebiti u budućem planiranju.

## IV – Monitoring i Evaluacija

### Svrha:

Monitoring i evaluacija BH Modela otvorenog obrazovanja, kao i kod drugih procesa vodi se u svrhu ocjene postignutih rezultata i procjene utjecaja u zajednici, pri čemu se očekuje da će proces procjene doprinijeti i procesu učenja, razumijevanja i pregovaranje o različitim viđenjima nosioca aktivnosti, odnosno lokalnih aktera.

Konvencionalne metode monitoringa i evaluacije se najčešće povezuju sa dolaskom stručnjaka izvana čija se evaluacija najčešće zasniva na mjerenu učinka prema unaprijed postavljenim kriterijima i uz korištenje standardnih alata i tehnika. Međutim, monitoring i evaluacija u okviru BH Modela otvorenog obrazovanja podrazumijeva direktno učestvovanje aktera, nosioca određenih aktivnosti i projekata u monitoringu i evaluaciji, odnosno tzv. participativni monitoring i evaluaciju (PME).<sup>24</sup>

<sup>24</sup> pored YEPP pristupa participativnom monitoringu i evaluaciji (PME - vidi Dodatak 1 ), postoji i niz drugih primjera korištenja PME kao npr. participativna evaluacija u obrazovnom procesu sa mladima (T- Kit on Educational Evaluation in Youth Work/ Priručnik za obrazovnu evaluaciju u radu sa mladima, vidi dio Literatura/ Izvori, str. 90)

## Cilj:

U okviru BH Modela otvorenog obrazovanja, evaluacija se radi s ciljem da se nešto nauči, da se nešto poboljša i izmjeni, te da se motiviraju učesnici procesa na dalju saradnju i zajednički rad u zajednici. Jedan od ciljeva je i dokumentovati rezultate cijelog procesa kako bi se mogli postaviti kao baza za diseminiranje procesa ili baza za poboljšanje pristupa.

Svaka evaluacija je proces učenja jer omogućava učesnicima pristup novoj vrsti saznanja i daje priliku da se nešto novo otkrije. Svaki učesnik evaluacije će sigurno dovesti u pitanje svoje mišljenje i stavove na neki način dok se mišljenja svih razmjenjuju i sučeljavaju. Učesnici u procesu evaluiranja su u mogućnosti razviti ili poboljšati svoju sposobnost tolerancije jer evaluiranje podrazumijeva i sposobnost da se prihvate neka rješenja ili ishodi koji ne moraju biti u skladu sa ličnim, profesionalnim ili organizacijskim vrijednostima svih učesnika. Svi uključeni u evaluaciju također moraju biti spremni i da učestvuju u prihvatanju zaključaka i rezultata koji ne moraju nužno biti po njihovom ukusu.

## Učesnici:

U monitoringu i evaluaciji procesa implementacije BH Modela otvorenog obrazovanja učestvuju ponovno grupa aktera, evaluator, građani interno vođeni PME, zajedničko upravljanje PME pri kojem osoblje projekta i predstavnici korisnika zajedno osmišljavaju i vode cjelokupni PME ciklus.

U slučaju participativne evaluacije, koja se tokom implementacije BH Modela otvorenog obrazovanja primjenjivala od samog početka procesa, pored promjena i poboljšanja koja se dešavaju nakon evaluacije na nivou odabira metoda i pristupa, projekata i aktivnosti, promjene se dešavaju i na ličnom nivou učesnika, što je svakako teži proces. Kroz učešće u procesu evaluacije, mijenjaju se stavovi, vrijednosti, načini razumijevanja učesnika i to je ono što participacija zaista podrazumijeva i zahtijeva: otvorenost prema mijenjanju ne samo načina kako nešto radimo već i kako razmišljamo. U tome možda leži i razlog određenog otpora prema evaluaciji, što je u stvari otpor prema unutarnjim i vanjskim promjenama do kojih može doći ili koje se mogu zahtijevati kao rezultat evaluacijskog procesa. U slučajevima takvog «otpora» prema evaluacijskom procesu, uloga mobilizatora/motivatora može biti ključna jer, iako tzv. nezavisni akter, može raditi «iznutra», u zajednici, na približavanju i objašnjavanju bitnosti koncepta praćenja i evaluacije za osvješćivanje procesa kod aktera koji trebaju u potpunosti biti svjesni svih dobrih i loših rezultata određenih aktivnosti kako bi mogli uspješno nastaviti dalje. Tokom ovog momenta „otpora”, svi akteri bi trebali spoznati proces i biti u potpunosti svjesni svih dobrih i loših rezultata određenih aktivnosti kako bi mogli uspješno nastaviti dalje.

## Koraci:

U okviru procesa monitoringa i evaluacije, posebno je važno proći sljedeće korake :

### IV a) Objedinjavanje rezultata praćenja i evaluacije

Pristup evaluacijskom procesu u okviru BH Modela otvorenog obrazovanja je fleksibilan i pokušava se prilagoditi specifičnoj situaciji u svakoj ciljanoj zajednici. Vodeći se našim šestogodišnjim iskustvom, lokalni partneri i njihovo osoblje angažovano na implementaciji BH Modela otvorenog obrazovanja, planiraju proces evaluacije i vode ga kroz sve korake, pri čemu je od velikog značaja za cijeli proces evaluacije bilo i angažovanje osobe zadužene za podršku procesu evaluacije (fasilitator za evaluaciju). Međutim, uloga lokalnih aktera, odnosno učesnika u svakom dijelu procesa je u našem pristupu ocijenjena kao ključna. Naime, lokalni akteri, učesnici kojima je namjenjena određena aktivnost i zbog kojih se neki projekt planirao i implementirao u okviru BH Modela otvorenog obrazovanja, moraju da uzmu aktivno učešće i u prikupljanju i analiziranju podataka, osmišljavanju novih pristupa i prilagođavanju metoda. Ovakav proces omogućava da se osnaže nosioci i učesnici procesa, da se dijeli kontrola nad sadržajem, tokom i rezultatima monitoringa i evaluacije aktivnosti te da se identificiraju i poduzmu potrebni koraci za poboljšanja.

#### IV b) Evaluacija/vrednovanje (ne)ostvarenih ciljeva

Pod evaluacijom ciljeva se podrazumijeva najčešći oblik evaluacije projekata. Evaluacija ciljeva je povezana sa praćenjem ciljeva na osnovu postavljanja indikatora za mjerjenje uspješnosti i poduzimanjem određenih mjera ukoliko se ustanovi da implementacija ne ide u pravom smjeru. U poglavlju 4. je dana tabela u vidu logičkog radnog okvira koja pokazuje na koji način smo u našem primjeru odredili ciljeve i odgovarajuće indikatore za mjerjenje uspješnosti provedenih aktivnosti.

U školi se vrši evaluacija postignutih ciljeva na osnovu standarda otvorenih škola u zajednici. Iako se već na početku procesa vrši evaluacija razvijenosti škole po pojedinim poljima kvaliteta<sup>25</sup>, potrebno je ponovno provoditi redovnu samoevaluaciju škole kako bi se utvrdio nivo ostvarivanja postavljenih ciljeva odnosno prioriteta. Ovaj proces je participativan jer škola inicira samoevaluaciju i uključuje sve aktere koji su uključeni u školski život. Svi akteri/učesnici u evaluaciji imaju određene odgovornosti i zadatke u procesu evaluiranja. Učestvuju na raznim nivoima i u različitim fazama, a najbitnije je da svi budu uključeni. Evaluacija mora biti demokratska, transparentna i u isto vrijeme dostupna svima kojih se tiče. U nekim slučajevima, evaluaciju vrši eksterni evaluator što nije u sukobu sa idejom uključivanja svih, čak naprotiv, jedan od zadataka evaluatora treba biti da uključi različite aktere i olakša interakciju među njima tokom evaluacijskog procesa. Eksterni evaluator može biti i u prednosti jer se smatra da obično može obaviti posao lakše i sa manje kompromisa od tzv „insajdera“.<sup>26</sup>

#### IV c) Revizija Akcionog plana

S obzirom da implementacija aktivnosti i projekata i dostizanje postavljenih ciljeva zavisi od podrške i zainteresiranosti lokalnih aktera, reakcija krajnjih korisnika projekata, servisa i organiziranih aktivnosti, finansijskih sredstava odobrenih od strane zainteresiranih donatora, postojećih potreba lokalne zajednice i ukupne društveno-političke i socio-ekonomске situacije u BH društvu, potrebno je stalno raditi na reviziji i procjeni postavljenih ciljeva.

Revizija akcionog plana, urađena u dogovoru sa interesnim grupama u lokalnoj zajednici će pomoći: realizaciji projekta, širenju informacija, promoviranju aktivnosti i pozitivnih iskustava kako bi ista došla do viših stрукura vlasti, kritičkom osvrtu i davanju prijedloga za uspješniji rad, povezivanju različitih pristupa u cilju razvoja zajednice.

Tokom revizije Akcionog plana, lokalni akteri u zajednici treba da znaju šta su posmatrali tokom cijelog procesa, o čemu su izvještavali na sastancima aktera ili na drugim projektnim sastancima i da se kontinuirano pitaju zašto imaju takve rezultate, šta se treba uraditi da bi se lakše došlo do postavljenog cilja i kako određene prijedloge i promjene ubaciti u Akcioni plan.

Promjene i poboljšanja do kojih bi trebalo doći poslije evaluacije BH Modela otvorenog obrazovanja mogu predstavljati motivacijske faktore za sve učesnike u određenom procesu. Motivacija učesnika u procesu implementiranja ne zavisi samo od toga da se njome prepoznaju postignuti uspjesi i identifikovani nedostaci, nego da se sagleda i način na koji je evaluacija provedena, da se proanaliziraju stavovi učesnika, atmosfera u kojoj je rađena, te da se diskutuje sa učesnicima o onome što dolazi poslije objavljivanja rezultata evaluacije.

<sup>25</sup> Vidi standarde otvorenih škola u dijelu 3.5 Standardi , str. 44

<sup>26</sup> od engl. inside - unutra

## Rezultati

- primarni nosioci/akteri u procesu su AKTIVNO UKLJUČENI – nisu samo izvor informacija;
- jačaju se kapaciteti lokalnog stanovništva da bi analizirali, revidirali i poduzeli određene aktivnosti;
- svi nosioci/akteri zajednički učestvuju na različitim nivoima;
- prenose se obaveze za poduzimanje korektivnih mjera;
- na kraju godine, akteri će moći procijeniti urađeno i razloge zbog kojih određene aktivnosti nisu uspjеле biti urađene, stičući tako iskustvo i praksu;
- zajedničkom evaluacijom akteri će ponovno definirati aktivnosti za slijedeći period, produbljujući kontrolu nad procesom kroz apliciranje naučenog/iskušenog;
- atmosfera unutar zajednice će se poboljšati kroz sve navedeno, što će pozitivno utjecati na motiviranost svih i povećati želju za participacijom.

Svrha putovanja nije u stizanju od jednog mesta na drugo već u onome između.

Bitno je također naglasiti da tempo i trajanje određenih faza i aktivnosti u procesu zavisi od zajednice unutar koje se odvija: od spremnosti partnera za učešće, od tehničke podrške pružene procesu, od političke i društvene atmosfere koja u određenoj zajednici vlada, od dinamike koja vlada unutar grupe aktera itd. Negdje će biti potrebno više vremena za formiranje grupe aktera i za njihovo motiviranje, dok će negdje recimo samo planiranje oduzeti najviše vremena. Obično koraci od I do II zahtijevaju najviše vremena i energije, zbog detaljne procjene potreba u zajednici koja bi trebala uključiti što je više moguće stanovnika. Ta je faza i jedna od najbitnijih jer se uspostavlja samopouzdanje unutar zajednice i stvara osjećaj vlasništva nad procesom, međusobno povjerenje, što je izuzetno važno za održivost procesa i kreiranje promjena tokom dužeg vremenskog perioda. Ne treba, međutim, zanemariti niti praćenje implementacije Aktionog plana i evaluiranje istog na sastancima kako bi se procijenili rezultati i ostvarenje ciljeva. Poslije svakog gore navedenog koraka u zajednici bi trebalo doći do određenih rezultata (vidi sažetak u Tabeli 3) a podršku procesu treba pružati nezavisni akter kroz različite vrste usluga (vidi Tabelu 4).

Na kraju, naglasimo još jednom da je posebnost BH Modela otvorenog obrazovanja u podjednakom uključivanju i animiranju mladih, škole te zajednice pa je neizostavno da predstavnici svih učestvuju u gore navedenim fazama odnosno koracima. Jedino podjednako motivisani i aktivno uključeni učesnici u procesu mogu ostvarivati rezultate koji postepeno doprinose poboljšanju života u zajednici i procesu dublje i dugotrajnije promjene u društvu u kome žive.

Tabela 3: Faze, aktivnosti, očekivani rezultati i treninzi BH Modela otvorenog obrazovanja

FAZE U PROCESU	AKTIVNOSTI / KORACI	OČEKIVANI REZULTATI*	TRENINZI
I <b>Ustavljanje i jačanje partnerstava</b>	1a) uvođenje koncepta otvorenog obrazovanja i razvoja zajednice glavnim lokalnim partnerima (uključujući školu, lokalnu administraciju, udruženja, mlađe, privatne poduzetnike) 1b) formiranje grupe aktera Razvojnih timova u školama 1c) pripremanje grupe aktera, školskih Razvojnih timova i obucavanje; pozivanje predstavnika škole; korištenje školske dokumentacije 1d) formiranje /ili podržavanje grupa mlađih osoba u zajednici i u školi 1e) analiza potreba u zajednici kao i nivoa razvoja škole	<ul style="list-style-type: none"> <li>• učešnici u procesu će povećati svoje razumijevanje historije svoje zajednice, političkih i društvenih uslova te trenutnog stanja odnosa između roditelja / škole i zajednice;</li> <li>• postati svjesniji potreba djece i porodica unutar zajednice;</li> <li>• imati više prilika za susret i interakciju sa drugim potencijalnim partnerima, predstavnicima aktera u zajednici;</li> <li>• formirana grupa aktera koja uključuje i mlađe koja jasno sagledava svoju važnost za razvoj zajednice;</li> <li>• mlađi će se osnažiti i imati priliku da se organizuju, učestvuju i izraže svoje mišljenje o problemima/pitanjima unutar zajednice.</li> </ul>	Šta je otvoreno obrazovanje? Demokratski razvoj škola Trening za aktere (Team building) Trening Razvojnog tima u školi Trening za nastavnike/ice u školi Treninzi Omladinske banke Treninzi za Male vođe u zajednici Trening Školska sportska društva – jačanje mlađih u procesu samoorganizovanja
II <b>Planiranje</b>	2a) mapiranje resursa i potreba u zajednici 2b) definiranje ciljeva, definiranje ciljnih grupa 2c) izrađivanje Akcionog plana 2d) diskusija o Akcionom planu sa svim akterima 2e) korigovanje Akcionog plana u skladu sa zaključima diskusije, uskladljivanje sa školskim razvojnim planom i planom rada Razvojnog tima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• partneri će zajednički učestvovati u analiziranju problema i resursa na raspolaganju unutar zajednice sa posebnim osvrtom na mišljenje mlađih;</li> <li>• svi će moći doprinijeti definiranju postojećih nedostataka u zajednici vezano za dijecu, porodični život i kvalitet života uopšte;           <ul style="list-style-type: none"> <li>• zajedničkim snagama će odrediti željene ciljeve i aktivnosti koje žele preuzeti kako bi se utjecalo na promjene svih će diskutovati o Planu,</li> <li>• s vremenom bi partneri trebali postati potpuno nezavisni i snositi odgovornost za sve svoje aktivnosti.</li> </ul> </li> </ul>	Treninzi vezano za metode procjene stanja i potreba Treninzi vezano za planiranje, definiranje ciljeva i izrađivanje Akcionog plana Treninzi u školi o analizi potreba i prioriteta - samoevaluacija Radionice sa članovima zajednice (radionica budućnosti/open space/world cafe, vidi Primjeri iz prakse i Literatura)

<p>• većina stanovnika će biti upoznata sa detaljima Akcionog plana te sa načinom njegove realizacije; kroz konkretnе akcije i mlađi i drugi stanovnici će se osjećati pozitivnije;</p> <p>• akteri će biti motivisani da prikupljaju sredstva od lokalnih donatora, odnosno mobilizuju lokalne resurse;</p> <p>• akteri će se redovno sastajati i razmjenjivati iskustva što će doprinijeti osjećaju zajedništva i povećati nivo aktivizma među uključenima (širenje pozitivnih primjera);</p> <p>• redovnim praćenjem aktivnosti akteri će imati uvid u određeno te mogućnost da utječu i unesu neophodne ispravke, dodu do zaključaka koji se mogu upotrijebiti u budućem planiranju.</p>	<p>Treninzi o namicanju sredstava, pisanim projektima, dugoročnim izvorima finansiranja</p> <p>Treninzi vezano za Akcioni plan i aktivnosti</p> <p>Treninzi o vježtinama komunikacije, prezentacije, rješavanju konflikata</p>
<p>3a) usvajanje Akcionog plana u široj zajednici i njegovo objavljivanje/informisanje svih u zajednici</p> <p>3b) početak realizacija aktivnosti iz Akcionog plana</p> <p>3c) treninzi, savjetovanja, aktivnosti i projekti aktera te namicanje sredstava za planirane aktivnosti</p> <p>3d) jačanje i održavanje komunikacije na redovnim sastancima, razmjerenama, zajedničkim aktivnostima</p> <p>3e) praćenje / monitoring aktivnosti</p>	<p>• na kraju godine, akteri će moći procijeniti urađeno i razloge zbog kojih određene aktivnosti nisu uspjele biti urađene, stičući tako iskustvo i praksu;</p> <p>• zajedničkom evaluacijom akteri će ponovno definirati aktivnosti za sljedeći period, produbljujući proces kroz apliciranje naučenog/iskusenog;</p> <p>• atmosfera unutar zajednice će se poboljšati kroz sve navedeno, što će pozitivno utjecati na motiviranost svih povećati želju za participacijom.</p>
<p>III Implementiranje</p>	<p>4a) objedinjavanje podataka praćenja planiranih aktivnosti</p> <p>4b) evaluiranje aktivnosti / (ne)ostvarenih ciljeva/ na nivou škole, evaluacija se odvija prema standardima otvorenih škola u zajednici</p> <p>4c) revizija Akcionog plana</p> <p>4d) slijedi korake od 2d gore!</p>
<p>IV Evaluacija</p>	

\* Napomena: U Tabeli 4 su objašnjene aktivnosti koje implementator procesa otvorenog obrazovanja obavlja kako bi se navedeni očekivani rezultati ostvarili

**Tabela 4: Usluge, aktivnosti i funkcije koje unutar zajednice u procesu otvorenog obrazovanja pruža/ obavlja implementator, organizator i vođa procesa.**

Funkcije ►	Treninzi	Savjetovanje	Razvoj	Servisi	Namicanje sredstava <sup>27</sup>
Faza/Korak ▼					
Faza I – Uspostavljanje i jačanje partnerstava	Uvod – otvoreno obrazovanje i razvoj zajednice objašnjen partnerima	Seminar o OO i standardima OO Trening o interaktivnom učenju, saradnji i komunikaciji	Kako raditi zajedno	Kontakt sa drugima u polju OO	Prikupljanje i distribucija materijala o OO
	Formiranje grupe aktera i Razvojnog tima u školi/Jačanje lokalnog zajedništva, lokalnog vlasništva /podizanje stepena kulture učenja	Trening: aktivan građanin i uloga organizacija civilnog društva (OCD) Trening: učeće građana u donošenju odluka Trening: saradnja OCD i vlasti Trening: Demokratski menadžment u školi i Formiranje Razvojnog tima Trening u školi: Interaktivno učenje i saradnja	Uspostavljanje pravila o saradnji, formiranje lokalnih razvojnih timova Razmjena informacija Redovna komunikacija unutar zajednice (Razvojni tim škole učestvuje u grupi aktera)	Mreža lokalnih aktera	Kontaktiranje grupa/razvojnog tima/ Fasilitiranje/ Vođenje sastanaka
	Uključivanje mladih	Trening: omladinski aktivizam razvoj omladinskih vijeća, vodstvo u zajednici, Omladinska banka, vođenje učeničkih vijeća, vođenje sportskih školskih društava	Savjetovanje sa organizacijama i grupama mladih	Mreža grupa i organizacija mladih Inicirati stvaranje/jačati Vijeće učenika	Forumi o potrebama i problemima mladih
	Procjena stanja u zajednici, resursa, problema i potreba	Trening o metodama procjene (posebno se može raditi procjena stanja i potreba u školi) Trening o samoprocjeni škole	Podrška procesu	Razmjena podataka sa relevantnim subjektima i vlastima radi moguće pomoći	Organiziranje radionica i fasilitiranje sastanaka
Faza II - Planiranje	Definiranje ciljeva, ciljnih grupa, područja djelovanja za pojedinačne ciljne grupe	Trening o metodama definisanja ciljeva  Trening o metodama procjene		Prezentiranje plana kako bi se uskladio sa lokalnim razvojnim planovima	
	Definiranje akcionog plana, kratkoročne akcije za izgradnju osjećaja vlasništva i kohezije, te dugoročnih akcija koje se fokusiraju na problem	Trening o projekt menadžmentu Trening o namicanju sredstava Trening o demokratskom razvoju otvorenih škola u zajednici Trening o projektnom učenju Trening o servisnom učenju	Savjetovanje o načinima vođenja akcija, razvoju otvorenih škola u zajednici namicanju sredstava, uspostavljanju komunikacije i partnerstava između škole-Razvojnog tima-zajednice		Namicanje sredstava za finansiranje malih vidljivih akcija u zajednici
Faza III i IV – Implementiranje i Evaluacija	Implementiranje akcionog plana	Trening o projekt menadžmentu	Savjetovanje o načinima vođenja kampanja, akcija, namicanju sredstava itd.	Uskladiti akcije sa općim razvojem zajednice; Izraditi Razvojni plan škole i uskladiti sa Akcionim planom zajednice	Organiziranje foruma, sastanaka i fasilitiranje za pojedinačne akcije
	Redovna komunikacija kroz sastanke, razmjene i zajedničke akcije	Trening o komunikaciji	Savjetovanje o procesu, povratne informacije, poboljšanja u implementaciji i evaluaciji održanog		Fasilitiranje sastanaka
	Redovan monitoring realizovanih aktivnosti i praćenje ostvarenja ciljeva te evaluacija postignutog	Trening - monitoring i evaluacija Refleksija o rezultatima samoprocjene škole	Podrška u procesu	Evaluacijske izveštaje koristiti za dalji razvoj zajednice i škole	Fasilitiranje sastanaka
					Namicanje sredstava za evaluaciju procesa

<sup>27</sup> u slučaju Tuzle, Fondacija tuzlanske zajednice pruža podršku građanskim inicijativama kroz svoj program malih grantova za koje se mogu prijaviti sva udruženja, škole itd. MIOS putem «Fonda za razvoj otvorenih škola u zajednici» pruža podršku školama za realizaciju projekata i zadatka u praksi.

## 3.5 Standardi <sup>28</sup>

Predstavljeni standardi su koncipirani kao rezultati procesa koji se odvija unutar zajednice i škole, odnosno kao okvir za razvoj i nešto što je potrebno postići poslije određenog perioda. Kroz proces organiziranja zajednice i razvoja otvorene škole u zajednici, a uz primjenu principa otvorenog obrazovanja, trebalo bi se postići slijedeće:

### U lokalnoj zajednici

- oformljena grupa aktera sa odgovarajućim nivoom znanja i sposobnosti
- učešće mladih kao rezultat osnaživanja – predstavnici učestvuju u lokalnim grupama aktera, na sastancima aktera te tako participiraju u donošenju odluka, mada samo na nivou lokalne zajednice, osnaženi kroz aktivnosti raznih programa usmjerenih na mlade (Lideri, Omladinska banka itd.)<sup>29</sup>
- uspostavljeni principi djelovanja, komuniciranja i radna pravila
- zajednički ciljevi
- operativni plan s evaluacijskim planom
- stanovnici zajednice informisani o svim procesima/aktivnostima/načinima informisanja
- nekoliko opipljivih rezultata
- realizirane promjene u ciljnoj grupi

### U školi

- Razvojni tim u školi – grupa koja predstavlja „medij“ kroz koji se usvajaju i provode programi/aktivnosti koje podupiru principe otvorenog obrazovanja;
- Postojanje zajedničke vizije na nivou škole vezano za pravac u kojem se škola treba razvijati, uvažavajući specifičnosti lokaliteta u kojem je smještena;
- Postojanje programa koji pomažu jačanje svih u razvoju otvorene škole u zajednici za potrebe svih stanovnika, naročito mladih;
- Učenici imaju „glas“ tokom školovanja da diskutuju o problemima, da daju inicijative, realizuju projekte - Vijeće učenika u školi;
- Učitelji/nastavnici konstantno dobijaju informacije i razvijaju svoje vještine vezano za interaktivno učenje i inoviranje nastavnog procesa polazeći od potreba i strategija učenja učenika;
- Nastavni proces je proširen na širi lokalitet od učionice tj. na zajednicu omogućavajući upoznavanje vlastite zajednice, prepoznavanje problema, stvaranje funkcionalne veze između nastavnih sadržaja učeničkih kompetencija za konkretnе aktivnosti i unapređenje života u okruženju. Nastavnik fasilitira nastavni proces;
- Grupa učitelja/nastavnika koja, u idealnom slučaju samoinicijativno, razmjenjuje iskustva o konkretnim metodama podučavanja, sadržajima nastavnih planova i programa te osmišljava unapređenja istih;
- Program treninga za učitelje/nastavnike usvojen, odnosno, odobren od strane zvaničnih institucija (ministarstva);
- Resursna baza trenera, savjetnika za razvoj otvorenih škola, dokumentacije itd.

Pored toga što doprinose lokalnom razvoju, standardi, odnosno, postignuća vezano za proces otvorenog obrazovanja, djeluju i šire, uvodeći princip filozofije otvorenog obrazovanja na konkretan način i doprinoseći dugotrajnjim pozitivnim društvenim promjenama.

<sup>28</sup> Tokom trajanja implementacije ovog procesa MIOS je izgradio model Standarda otvorenih škola u zajednici i metodologiju samoevaluacije. U izradi je korištena postojeća literatura, internacionalna i vlastita iskustva i potrebe škola. Tokom procesa izgradnje učestvovale su partner organizacije, škole, profesionalci i ostali saradnici MIOS-a, konsultanti. Više o Standardima otvorenih škola u zajednici na <http://ioskole.net>

<sup>29</sup> više o programima za mlade FTZ na web stranici <http://www.fondacijatz.org>

Tabela 5: Lokalni i globalni aspekt standardizacije



U nastavku dajemo primjer procesa samoevaluacije prema standardima u školi.

U procesu samoevaluacije prisustvovalo je 15 osoba od čega je: 2 predstavnika Vijeća učenika, 2 predstavnika Vijeća roditelja, 4 predstavnika lokalne zajednice, 3 predstavnika nastavnika, 2 predstavnika Razvojnog tima škole i 2 predstavnika menadžmenta škole. Samoevaluaciju je radio tim na evaluaciju/pod tim školskog Razvojnog tima. Imali smo ukupno tri sastanka. Na prvom sastanku smo izvršili prezentaciju projekta te je podijeljen materijal u kojem su dati standardi i indikatori standarda za samoevaluaciju. Tokom druga dva sastanka pomoću evaluatora prošli smo sve standarde za samoevaluaciju i kroz diskusiju izvršili ocjenjivanje po istim.

- U okviru akcionog plan škole u sljedećem periodu raditi ćemo na sljedećim prioritetima:

Prioritet	Inicijativa	Ko će aktivnost voditi?	Rok za završetak aktivnosti	Potrebni resursi/podrška
Uključivanje roditelja	Izraditi Plan aktivnosti	Razvojni tim	Kraj januara	
Razvoj zajednice	Izraditi Plan aktivnosti	Razvojni tim	Kraj januara	
Volonterizam	Izraditi Plan aktivnosti	Razvojni tim	Kraj januara	
Usluge	Izraditi Plan aktivnosti	Razvojni tim	Kraj januara	

Kada smo krenuli u ostvarivanje prve faze ovog projekta, nismo znali na koji način će to biti prihvaćeno od ostalih učesnika i koliko će biti zainteresovani da učestvuju u samoočjenjivanju i asistiraju u razvoju škole. Učinivši prve korake prijatno iznenadenje je bilo vidjeti zainteresovanost i zalaganje svih iz grupe da daju svoj doprinos. Prolazeći korak po korak kroz proces upoznavanja sa standardima, održavanje sastanaka sa atmosferom povjerenja i otvorene razmijene ideja, shvatili smo da neki od učesnika nisu dovoljno informisani o mnogim aktivnostima koje se sprovode u školi. To nam je pokazala i ocjena koju nismo očekivali. Prolazeći indikator po indikator za standard „UČESTVOVANJE RODITELJA“ dobili smo rezultate koji su nas iznenadili, ali to će nam biti samo pokazatelj da odredimo prioritete u daljem radu.

- Koje aktivnosti je škola poduzela da unaprijedi zacrtani prioritet:

Organizovali smo opšte roditeljske sastanke na kojima su se prezentovala predavanja na temu:

„Značaj saradnje škole i roditelja“, izradili letke i afise za roditelje (načini na koje se roditelji mogu uključiti u rad škole) u cilju animiranja roditelja. (prisustvovalo 320 roditelja)

Novinarska sekциja je u školskom listu objavila članak sa intervjuiima roditelja. (intervjujano 5 roditelja) Svi razrednici su na roditeljskim sastancima i na časovima odjeljenske zajednice poticali na saradnju sa roditeljima.

Uključili smo roditelje u akcije čišćenja školskog okoliša. (prisustvovalo 60 roditelja, 15 članova lokalne zajednice i 200 učenika)

Organizovali smo okrugli sto na temu: "Roditelj kao saradnik u nastavi". (prisustvovalo 20 roditelja)

<sup>30</sup> Na internacionalnom nivou, partnerstvom više organizacija civilnog društva izgrađeni su Standardi kvalitete za škole u zajednici/Standards of Excellence for community schools. Više o tome na <http://www.icecs.com>

- Opišite vaša postignuća?  
Roditelji su bolje informisani o radu, aktualnostima, projektnim aktivnostima i dr. akcijama koje sprovodi škola. Bolja saradnja i uključenost roditelja je doprinijela i većoj zainteresovanosti da pomognu i sudjeluju u napretku škole. Sprovedena je akcija prikupljanja sredstava za video nadzor škole i uspješno realizovana. U saradnji sa roditeljima organizovane su neke manifestacije, kao što je Književno veče u školi, obezbjeđene su knjige kao nagrada za učenike sa odličnim uspjehom i zalaganjem. Vijeće roditelja aktivno učestvuje u pomaganju nastavnom procesu, projektima i učestvuje u hitnim sanacijama pojedinih dijelova školskih objekata.
- Lokalna zajednica je pokrenula GAF projekte za investiciono ulaganje na lokalnom području. Vijeće roditelja i Vijeće učenika pokrenuli dva projekta:
  1. sanacija fasade na školi
  2. uređenje (asfaltiranje) dvorišta i ulice na ulazu u školu
 Učenici sa nastavnicima pripremaju prigodan program za značajnije manifestacije u lokalnoj zajednici, obilaze penzionere i sarađuju sa drugim školama i ustanovama.
- Opišite promjene koje su nastale?  
Promjene se mogu uočiti u postignućima nakon našeg djelovanja.  
Najvažnije promjene, kao što smo već naveli, su informisanost i zainteresovanost roditelja o radu škole. Saradnja je sve bolja i bolja, a proces se nastavlja i očekujemo još zapaženije rezultate.
- Navedite naučene lekcije?  
Pažljivo planirati, vidjeti šta je zaista važno za razvoj i jačanje škole.  
Uskladiti vrijeme realizacije sa postavljenim ciljevima.

## 3.6 | Održivost modela

Dugogodišnje iskustvo FTZ i MIOS-a je polučilo određeno shvatanje procesa otvorenog obrazovanja koje bi se moglo iskazati kroz slijedeće izazove i naučene lekcije:

### U zajednici

#### **Osnaživanje mladih i zajednice zahtjeva vrijeme**

Stvaranje ozračja promjene, pronalaženje i usavršavanje odgovarajućih osoba, uspostavljanje partnerstava i djelovanje svih na implementiranju zajedničkih aktivnosti je dugotrajan proces koji se ne završava kada se kratkoročne inicijative ostvare već se nastavlja do ostvarenja dugoročnijih rezultata.

#### **Proces je potrebno voditi sve dok ne postane samoodrživ**

Započinjanje procesa i potom napuštanje istog znači stagnaciju u procesu promjena ali i gubitak povjerenja aktera koji će se usprotiviti ponovnom pridruživanju procesu. Kombinacija kratkoročnih i dugoročnih ciljeva pruža stalan osjećaj prisutnosti promjene unutar zajednice.

#### **Ništa se ne smije uzimati „zdravo za gotovo“**

Svi uključeni u procesu moraju biti informisani što je više moguće o svemu. Zbog toga je bolje ažurirati informacije, ponavljati ih tokom procesa kako bi se osiguralo ravnopravno učešće svih. Lokalni akteri moraju stalno biti svjesni svojih uloga, zadatka i obaveza.

### U školi

#### **Transformacija pristupa podučavanju zahtjeva vrijeme**

Za promjenu strogog, hijerarhijskog, frontalnog školskog sistema u demokratski, na tim orientisani i fleksibilni, potrebni su dugoročni ciljevi koji će se ostvarivati postepenim uvođenjem novih znanja.

#### **Zvanična saradnja je preduslov**

Saradnja sa školskim vlastima je neophodna od početka kako bi došlo do usvajanja procesa. Pridobijanje odobrenja programa i aktivnosti daje školama prostor da isprobaju nove metode.

#### **Kraće i češće sastajanje**

Iskustvo je pokazalo da su učesnici u treninzima zadovoljniji i motivisanijii ukoliko su treninzi kraći ali ih ima više.

### **Uključivanje mladih treba početi što ranije**

Najbolje je mlade uključiti na samom početku procesa jer se time pridonosi njihovom osnaživanju i bržem preuzimanju odgovornosti

### **Praktičan pristup – konkretni primjeri**

Učitelji, roditelji i vodstvo škole zahtijevaju konkretnе primjere i aktivnosti, detaljne informacije i praktične instrumente koji će poboljšati situaciju. Održavanje treninga u školama i interaktivne metode pokazali su se vrlo uspješnim.

### **Zajedničke akcije i projekti**

Svi najbolje sarađuju na zajednički osmišljenim, konkretnim aktivnostima/projektima.

### **Primjena „odozdo prema gore“**

Pokazalo se neefektivnim ukoliko su učesnici „poslani“ od strane škole i „naređeno“ im je da učestvuju. Proces praktične primjene znanja je mnogo uspješniji ukoliko se učesnicima da prilika da sami ponude svoje resurse.

### **Holistički pristup**

Potrebno je konstantno insistirati na sveukupnoj perspektivi, kombinujući organiziranje i osnaživanje mladih sa razvojem zajednice i utjecajem na javne politike. Zapostavljanje bilo kojeg od ovih segmenata dovodi do gubitka dugoročnijeg utjecaja, ograničavanja potencijala za pozitivne promjene unutar zajednice i održivost procesa.

FTZ i MIOS su započeli kompleksan i dugotrajan proces, i pitanje njegove održivosti je izuzetno važno. Budući izazovi se prvenstveno odnose na dalje nastavljanje i nadopunjavanje započetog procesa promjene kroz stalne projekte i aktivnosti, produbljivanje pristupa i primjenjivanje modela. Da bi Model postao održiv, pored poštovanja gore navedenih preporuka, potrebno je neprestano raditi i na slijedećem:

- jačanju osjećaja zajednice da je ona „vlasnik“ procesa
- proširivanju aktivnosti/projekata
- produbljivanju saradnje sa poslovним sektorom u lokalnim zajednicama
- dobroj saradnji sa školskim menadžmentom i vlastima
- operativnom razvoju škole
- osmišljavanju i nuđenju paketa treninga
- konstantnom potragom za izvorima finansiranja
- utjecaju na javne politike

U trećem dijelu smo:

- predstavili historijat otvorenog obrazovanja u Tuzli
- predstavili FTZ i MIOS kao partnere u implementaciji otvorenog obrazovanja pri - organizovanju zajednice i otvaranju škola
- izložili cilj, principe i standarde BH Modela otvorenog obrazovanja
- dali detaljan prikaz procesa kroz faze

U nastavku ćemo predstaviti praktična iskustva kroz neke priručne metode, primjenjene u toku rada FTZ i MIOS-a.

4.

## Primjeri iz prakse

U nastavku navedene metode su prije svega one „isprobane“ u radu FTZ i MIOS-a, a u ovom dijelu su podijeljene prema fazama procesa OO i organiziranja zajednice zbog lakšeg planiranja i osmišljavanja procesa. Treba napomenuti da se neke od njih mogu koristiti u različite svrhe, odnosno u različitim periodima, ili planiranja ili implementacija, zbog uspostavljanja mreža unutar zajednice ali i zbog vrednovanja (evaluiranja) rada i procesa. Neke od metoda su detaljnije objašnjene u nastavku te u dijelu Ako želite znati više.

## I – Usputstavljanje i jačanje partnerstava

U fazi uspostavljanja partnerstava (ali naravno ne samo na početku, već i dalje u toku procesa), sastanci su neizostavan i ključan način ostvarivanja cilja pa se prema tome moraju dobro organizovati i isplanirati kako bi doveli do odgovarajućih rezultata. U nastavku dajemo primjer organizovanja i vođenja sastanka sa grupom aktera, kako se odvija unutar projekta FTZ Organiziranje zajednice.

**Aktivnost:** SASTANAK SA PREDSTAVNICIMA IZ ZAJEDNICE

**Cilj:** FORMIRANJE GRUPE AKTERA / PROCJENA POTENCIJALA I POTREBA ZAJEDNICE

**Metoda:** radionica- okrugli stolovi/ SWOT analiza

**Tok:**

UVOD– dobrodošlica; objašnjenje svrhe radionice; predstavljanje uloge FTZ /nezavisnog aktera u procesu organizovanja zajednice; predstavljanje učesnika

1. dio– Uloge i pozicije pojedinih grupa u zajednici i odgovornost za razvoj zajednice (uloga vlasti, uloga javnih institucija, uloga nevladinih organizacija, uloga građana) – GRUPNI RAD
2. dio– Rezime grupnog rada – predstavnici svake grupe izlože svoj rad
3. dio– SWOT analiza zajednice – s obzirom na prethodni rad u grupama i definirane uloge svih u zajednici, učesnici definiraju snage / slabosti/ prilike/ prijetnje – GRUPNI RAD
4. dio– Rezime grupnog rada – predstavnici svake grupe (ne oni koji su već predstavljali u prethodnom dijelu) rezimiraju svoj rad
5. dio– Zaključci

**Učesnici<sup>31</sup>:**

- predstavnici MZ (javni sektor)
- predstavnici Društvenog doma (javni sektor)
- predstavnici udruženja Eko – zeleni (nevladin sektor)
- predstavnici Udruženja penzionera (nevladin sektor)
- direktor OŠ (javni sektor)
- predstavnici Vijeća učenika
- predstavnici Vijeća mladih (ili omladinskih grupa ukoliko VM nije оформљено)
- predstavnici KUD- a (nevladin sektor)
- predstavnici JZU /ambulanta (javni sektor)
- pedagogica OŠ (javni sektor)
- predstavnice Aktiva žena (nevladin sketor)
- predstavnici Vijeća roditelja
- predstavnici Crvenog Križa (nevladin sektor)

<sup>31</sup> dat je prijedlog mogućih predstavnika; učesnici će se razlikovati od zajednice do zajednice

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postoji veliki broj različitih udruženja (NVO, sportska, fudbalski klub, kulturna)</li> <li>- Postojanje institucija na području MZ (škola, ambulanta, Dom, vatrogasna brigada, pošta)</li> <li>- Osnovna škola</li> <li>- Postojanje jakih sekcija</li> <li>- Fabrike (industrijska zona)</li> <li>- Poljoprivredni resursi - Zadruga, udruženje poljoprivrednika</li> <li>- Ljudi koji su voljni i stručni da rade u zajednici/ zainteresovanost i motivacija</li> <li>- Svako udruženje je motivirano za razvoj lokalne zajednice</li> <li>- Tradicija organizovanja društvenih aktivnosti</li> <li>- Povezanost određenih udruženja pri organizaciji obilježavanja određenih datuma u suradnji sa MZ ili samostalno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poljoprivredni resursi zajednice su neiskorišteni</li> <li>- Postojanje KUD-a, a nemogućnost njegovog pokretanja zbog finansijskih problema</li> <li>- Ne postoji uvijek dobra suradnja udruženja / nisu svi članovi motivirani</li> <li>- Slaba zaposlenost i teška materijalna situacija stanovništva</li> <li>- Loša infrastruktura, nepovezanost putne komunikacije, loš TV prijem</li> <li>- Pad nataliteta</li> <li>- Nema povratnih informacija od vlasti</li> <li>- Ne postoji međusobna saradnja udruženja</li> <li>- Udruženje penzionera nema svoju prostoriju</li> <li>- Slaba opremljenost škole i nedovoljna vanjska motivacija učenika</li> </ul>
PRILIKE / MOGUĆNOSTI	OPASNOSTI / PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trebalo bi iskoristiti sve resurse koji stoje na raspolaganju pri sprovodenju neke akcije (lobirati i utjecati na politiku prema zajednici)</li> <li>- Motivisati pojedince na sprovodenje akcije</li> <li>- Budući da ovo mjesto ima veliki broj udruženja, trebalo bi više učestvovati u aktivnostima općine i kantona</li> <li>- Veliki potencijal djece i mogućnost da se dokažu u drugim sredinama</li> <li>- Trebalo bi stimulisati građane da i dalje napreduju i više se zalažu za dobrobit zajednice</li> <li>- Iskoristiti postojanje poljoprivrednih resursa</li> <li>- Zahtijevati odgovore vlasti (općine ili kantona) na zahtjeve u zakonskom roku bilo da su pozitivni ili negativni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teška finansijska situacija stanovništva</li> <li>- Progresivno smanjivanje nataliteta i ostarjelo stanovništvo</li> <li>- Iseljavanje stanovništva</li> <li>- Povećanje broja kriminalaca, narkomana... (zbog neangažovanja u zajednici)</li> <li>- Nedovoljna materijalna pomoć šire društvene zajednice (općine)</li> <li>- Nepostojanje razumijevanja od strane vlasti (ne dobivanje dozvola od strane odgovornih vlasti za provođenje neke akcije)</li> <li>- Zloupotreba položaja od strane pojedinaca</li> <li>- Raspad velikog broja udruženja</li> <li>- Mnoga djeca se učlanjuju u sekcije zbog materijalne koristi</li> </ul>

**Potreban materijal:** poziv učesnicima sa dnevnim redom, sala, spisak učesnika, flomasteri, samoljepljiva traka, flip chart

## Aktivnost: UVODNI TRENING ZA PREDSTAVNIKE RAZVOJNIH TIMOVA ŠKOLA - I MODUL

### Cilj:

- predstaviti koncept otvorenog obrazovanja i otvorene škole u zajednici;
- pojasniti ulogu i važnosti Razvojnog tima u školama, njihove strukture, rada, zadataka;
- osnažiti škole kako bi formirale školske Razvojne timove u školi i u njih uključila sve aktere zajednice.

**Metoda:** grupni rad, rad u parovima, igranje uloga, prezentacija informacija i mišljenja tokom seminarskih aktivnosti, predavanje

**Tok:** Uvodni trening traje dva do tri dana /8 sati dnevno/. Rad započinje sa definiranjem očekivanja svakog od prisutnih a potom usklađivanjem planiranog sa očekivanjima učesnika. Tokom rada se smjenjuje predavanje i radionički rad pri čemu učesnici povezuju teoriju i praksu pri rješavanju postojećih "problema" te na taj način dolaze do rješenja i rezultata. Učesnici se upoznaju sa pojmom otvorenog obrazovanja, otvorene škole u zajednici, stilovima vođenja, šta znači demokratska škola, kako efektivno koristiti resurse škole i zajednice za bolje učenje djece, kako ostvarivati saradnju sa lokalnom zajednicom.

Učesnici na kraju edukacije dobivaju zadatak za rad u praksi:

SWOT analizom utvrditi inicijalno stanje u školi uključujući sve aktere u školi - roditelje, učenike, lokalnu zajednicu, nastavnike, menadžment;

istražiti zastupljenost timskog rada unutar Razvojnog tima škole i napraviti analizu s preporukama.

**Učesnici:** nastavnici, direktori škola, roditelji, učenici, predstavnici lokalne zajednice.

**Potreban materijal:** prezentacije o otvorenom obrazovanju i otvorenoj školi u zajednici, flip chart, flomasteri, papir u boji, sažeci o otvorenom obrazovanju za učesnike, zadatak za Razvojne timove u praksi.

## Aktivnost: TRENING O STANDARDIMA OTVORENIH ŠKOLA U ZAJEDNICI ZA PREDSTAVNIKE RT ŠKOLA

### Cilj:

- prezentirati koncept samoevaluacije prema "Standardima otvorenih škola u zajednici";
- obučiti članove Razvojnog tima škole o koracima samoevaluacije po Standardima OŠ u zajednici;
- izraditi akcioni plan aktivnosti za implementaciju procesa samoevaluacije u školama.

**Metoda:** grupni rad, rad u parovima, individualni rad, predavanje, prezentacija informacija i mišljenja tokom seminarskih aktivnosti

**Tok:** trening traje dva do tri dana /po 8 sati rada/. Prvi zadatak je refleksija sa predhodnog seminara i refleksija na urađene zadatke u praksi. Nastavnici su tokom treninga upoznati o sljedećem: standardima otvorenih škola u zajednici, konceptu samoevaluacije i važnosti samoevaluacije za razvoj otvorene škole u zajednici, instrumentima za mjerjenje postignuća škole prema Standardima otvorenih škola te o korištenju završnog izvještaja i njegovih preporuka za razvoj škole. Učesnici tokom seminara trebaju da shvate bit svakog od Standarda, šta on znači u praksi i koji se rezultati škole mogu povezati s određenim standardom. Učesnici popunjavaju upitnike i nastoje napraviti evaluaciju istih, vježbaju vještine vođenja intervjuja i kako popunjavati evidentne liste.

**Učesnici:** po tri predstavnika Razvojnih timova, uglavnom nastavnici, koji predstavljaju dio evaluacionog tima

**Potreban materijal:** prezentacija o Standardima otvorenih škola, instrumenti za samoevaluaciju - upitnici za različite ciljne grupe, protokoli za intervjuje, tabele za evidentne liste, zadatak

**Aktivnost:** SEMINAR „RAZVOJ I RAD ŠKOLSKIH SPORTSKIH DRUŠTAVA,,

**Cilj:**

- Unaprijediti vještine samoorganiziranja učenika kao budućih aktivnih građana;
- Promocija zdravih životnih navika;
- Doprinos jačanju odgojne komponente u osnovnim školama;
- Podrška razvoju školskog sporta u školi;
- Edukacija učenika o radu i ulozi školskih sportskih društava.

**Metoda:** grupni rad, diskusije, rad u tandemu, igranje uloga, prezentacija informacija i mišljenja tokom seminarskih aktivnosti

**Tok:** edukacija traje 4-6 dana raspoređena u dva modula (8 sati rada po danu edukacije). Učenici se tokom edukacije upoznaju sa karakteristikama vođe, razgovaraju o tome ko su njihove vođe u okolini gdje žive. Također jedna od tema su zdrave životne navike. Učenici uče šta znači biti dobar sportski vođa i koja znanja treba da ima kako bi mogao biti voditelj sportske sekcije. Važan segment edukacije je tema kako osnovati i voditi školsko sportsko društvo i koji principi su važni da bi jedno školsko sportsko društvo moglo funkcionišati. Drugi segment edukacije je uloga i zadaci nastavnika koji ima ulogu odraslog pomoćnika. Nastavnici također bivaju upoznati s tim šta je školsko sportsko društvo, koja je njegova svrha i osnovni elementi. Tokom edukacije smjenjuju se radionice i sportske aktivnosti za učenike.

Učesnici na kraju edukacije dobivaju zadatak za rad u praksi: osnovati školsko sportsko društvo u vlastitoj školi, formirati sportske sekcije, izabrati rukovodeća tijela unutar školskog sportskog društva, izgraditi statut i održati prvu konstitutirajuću skupštinu.

**Učesnici:** po 5-8 učenika i nastavnik u ulozi odraslog pomoćnika

**Potreban materijal:** brošure: 1. Mladi vođa; 2. Školsko sportsko društvo; 3. Sportski vođa; 4. Odrasli pomoćnik, potrošni materijal (flomasteri, flip chart, olovke), krompir, vreće za igre bez granica, lopte za košarku, odbojku, pribor za stoni tenis, konopac.

**Aktivnost:** TRENING „POKRETANJE OMLADINSKE BANKE“ ZA ČLANOVE ODBORA OMLADINSKE BANKE (OB)<sup>32</sup> - Dio 1. ANALIZA POTREBA i Dio 2. AKCIONO PLANIRANJE

**Cilj:** upoznavanje svih članova, analiziranje potreba i uloge OB u njihovom zadovoljavanju, izrada akcionog plana

**Metoda:** grupni rad, diskusija/paneli

**Tok:**

1. UVOD –

Cilj: međusobno upoznati učesnike, stvoriti opuštenu atmosferu, donijeti pravila rada na treningu, upoznati učesnika sa osnovnim informacijama o Omladinskoj banci

2. ANALIZA POTREBA

Cilj: jasno postaviti sliku o lokalnim problemima koji utječu na život mladih; postaviti prioritete na koje se odbor želi usmjeriti

<sup>32</sup> Više o projektu Omladinska banka na <http://www.youthbank.org/> (o projektu uopšteno) i na [http://www.fondacijatz.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=88&lang=bs](http://www.fondacijatz.org/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=88&lang=bs) o Omladinskoj banci u

### Igra „Aukcija – ko želi 5 KM?“

Voditelj/ica ima kovanice koje pokaže grupi i koje treba dati nekome od prisutnih. Odluku o tome treba donijeti grupa na osnovu predstavljenih ideja. Tokom 5 min. svaki učesnik razmišlja o potencijalnoj ideji koja bi mogla dobiti novac. Poslije svako prezentira a voditelj ohrabruje diskusiju o svakoj prezentiranoj ideji (zapisanoj na flip chart) koja će biti praćena glasanjem. Svaki učesnik može dati glas za samo jednu ideju a ne može glasati za sebe.

Tokom diskusije se priča o procesu izbora i utvrđuju se potrebe/prioriteti mладих u zajednici kroz odgovore na pitanja: Šta se desilo? Koje su se ponude svidjele većini, koje su bile ozbiljne a koje ne? Koji su bili kriteriji za odbacivanje i slično? Bitno je da voditelj/ica ispita učesnike da li su ideje odbacivali zbog sadržaja, teme ili načina prezentiranja. Na osnovu ove vježbe se također mogu uspostaviti kriteriji za ocjenjivanje projekata koje Odbor OB kasnije može koristiti.

Poslije ove vježbe grupa bi trebala imati jasnu sliku o lokalnim problemima koji utiču na mlade i započeti razmišljati o vrsti projekata koji će biti finansirani.

### 3. AKCIONO PLANIRANJE

Cilj: odbor OB treba pripremiti svoj akcioni plan

Tokom ove aktivnosti, grupa razmišlja o akcionom planu, stvarima koje treba uraditi u periodu od 6 mjeseci. Učesnicima se podijele kopije sa slijedećom tabelom ili se ista predstavi na flip chartu:

Aktivnosti	Sada	Uskoro	Poslije	Troškovi
1. Vaši kriteriji za grantove				
2. Ko može aplicirati i odakle?				
3. Projekti/aktivnosti koje (ne)bi podržali?				
4. Veličina granta/visina iznosa?				
5. Kako i kada će se donositi odluke?				
6. Leci i aplikacijski formulari				
7. Koliko često će se odbor sastajati?				
8. Podjela dužnosti – ko je predsjedavajući, PRtima za evaluaciju itd.?				
9. Koja pravila trebate imati?				
10. itd.....				

Svi diskutuju o tome šta je od gore navedenog potrebno uraditi i kada, da li postoji još nešto što treba uraditi te koliko će koja aktivnosti koštati kako bi se definisao jasan akcioni plan.

Voditelj/ica moderira diskusiju i vodi računa o tome da su svi uključeni. Akcioni plan koji grupa definiše je potrebno redovno pregledati, odnosno provjeravati urađeno sa planiranim.

(\* Ostali dijelovi treninga za Odbor OB se odnose na detaljnije razvijanje kriterija za dodjelu sredstava, principa odlučivanja pri izboru projekata/aktivnosti, te komunikacijske vještine.)

**Učesnici:** članovi Odbora OB (napomena: prije ovog treninga već se uspostavi Odbor kroz pripremne radionice, prezentiranje Omladinske banke i prijavljivanje kandidata)

**Potreban materijal:** flip chart ili ljepljivi zid, markeri, A4 papiri u boji, kopije Zlatnih pravila, kovanica od 5KM

## II - Planiranje

Postoji niz metoda koje se mogu koristiti u ovoj fazi procesa poput mapiranje zajednice (community mapping), intervjeta, anketa, „Radionica budućnosti“, metode organiziranja zajednice Paula Cromwella, Tony Gibson, Peter Gardner<sup>33</sup> itd. Za svaku je karakteristično da se realizirano planiranje zasniva na realnim potrebama stanovnika lokalne zajednice koji i sami budu uključeni u prikupljanje podataka i definiranje svojih problema.

### Aktivnosti: DETALJNIJA PROCJENA POTREBA U ZAJEDNICI

**Cilj:** analiza potreba/resursa u zajednici/Podsticanje građanske participacije

**Metoda:** aktivirajući intervju<sup>34</sup> (dodatno objašnjenje u dijelu Ako želite znati više)

**Tok:** Simin Han je predgrađe Tuzle koje je, zbog posljedica ratnih dejstava, doživjelo potpunu izmjenu strukture stanovništva te je u vrijeme sprovođenja aktivirajućih intervjeta (2003.) 80 do 90 % stanovnika pripadalo prognaničkoj populaciji. Uz ovaj problem, Simin Han se također susreće i sa, tako reći, standardnim problemima za većinu BiH zajednica: nesređena infrastruktura, visoka stopa nezaposlenosti itd. 2003. godine u Simin Hanu je uspostavljena Fondacija građana zajednice Simin Han, koja je kao prva fondacija u BiH, pored djelovanja na lobiranju, umrežavanju itd. preuzeila i ulogu organizatora u zajednici te vođenja otvorenog centra AGORA.

Proces se sastoji iz sljedećih faza:

1. Definiranje cilja intervjuisanja: - U Simin Hanu je cilj aktivirajućih intervjeta, pored prikupljanja informacija o potrebama i resursima u zajednici, bio prvenstveno osnaživanje građana i građanskih udruženja/grupa u procesu većeg učestvovanja u rješavanju problema u zajednici i planiranju aktivnosti koje će doprinijeti poboljšanju životnih uslova. Kroz intervjuje se željelo saznati šta je građanima zanimljivo, šta im je potrebno, šta žele u zajednici te šta ih sprječava u samoorganizovanju. Također je bilo bitno saznati kolika je vidljivost centra AGORA u zajednici kako bi se djelovanje istog moglo unaprijediti. Svrha ispitivanja je znači bila dvostruka:

Strukturalni podaci	Aktiviranje
Znaju li stanovnici o mogućnostima (samo) organizovanja?	Šta bi stanovnici mogli osmisliti kao svoje aktivnosti?
Da li je rad fondacije građana poznat?	Šta je stanovnicima potrebno?
Da li su aktivnosti AGORA centra dovoljno poznate/transparentne?	Šta žele?
Kako se građani organizuju ( klubovi, udruženja...)?	Kako bi voljeli da se organizuju?
Koјi su potencijali i resursi u zajednici?	Ako ne, zbog čega se građani ne mogu organizovati?
Šta stanovnici misle o Simin Hanu/nivo lokal patriotizma?	Šta stanovnici smatraju svojim potencijalima/Gdje vide svoje mogućnosti?

<sup>33</sup> detaljnije o metodama Paula Cromwella, Tony Gibson i Petera Gardnera na web stranicama navedenim u dijelu Literatura

<sup>34</sup> <http://www.partizipative-methoden.de/en/index.php?page=description-activating-survey>

2. Prva analiza: - prvo prikupljanje podataka o zajednici i posmatranje. Pred-analiza je dala slijedeće podatke:

a) opšti podaci

- visok nivo nezaposlenosti
- siromaštvo
- prognanička populacija
- teška ekonomski situacija
- ekološki problemi
- nepostojanje srednje klase
- postoje već uspostavljena udruženja/prisutan stepen organizovanja u zajednici

b) podaci prikupljeni posmatranjem

- stanovništvo je radoznalo
- djeca i mladi su aktivni, većinom van domova
- dosta stanovništva provodi vrijeme van domova
- stanovništvo je marljivo, iako su neki bez stalnog zaposlenja nađu si posao
- vole razgovarati
- većina ima vrtove, baštu
- prilično ih zanimaju nove stvari i relativno su aktivni.

3. Revizija prve analize: - uposlenici otvorenog centra AGORA su imali zajednički stav da su promjene u zajednici potrebne, te su aktivirajući intervju predstavljali prvi korak u poticanju stanovništva na uključivanje. Ukoliko se stanovništvo ne bi dovoljno motiviralo poslije prvih intervju, bilo bi ih potrebno sprovesti ponovno uz postavljanje novih ciljeva usklađenih sa situacijom.

4. Trening i priprema ispitiča: - 24 ispitiča, koji su radili u paru, su prošli trening na kojem su bili upoznati sa tehnikama ispitanja, poticajnog razgovora, načinima ponašanja u mogućim komplikovanim situacijama i načinima motiviranja. Svim timovima ispitiča su dati upitnici, poziv za građane i formalna identifikacija AGORA centra.

5. Glavno ispitanje: - glavni dio se odvijao dva do tri dana poslije treninga ispitiča. Zajednica je podijeljena u rejone i cilj je bio da se ispita barem 10% odraslog stanovništva zajednice. Organizovani su i grupni intervjuji (fokus grupe) koji su obično korisni zbog veće autentičnosti izjava, veće motiviranosti ispitanika te ispitanja većeg broja stanovnika u kraćem vremenu. Ispitiči su se također sastajali u kafeu AGORA centra kako bi razmijenili iskustva i motivirali jedni druge.

6. Analiza intervjuja: - kriteriji analize su postavljeni prije početka ispitanja a zamišljeno je i objavljanje rezultata kako bi bili dostupni stanovništvu.

7. Sastanak građana: - forum građana je organizovan ubrzo poslije završetka ispitanja a na njemu su građani bili upoznati sa radom AGORA centra, fondacije te sa rezultatima ispitanja. Kako je ovaj sastanak građana osjetljiva faza procesa, zbog toga što svojim dolaskom građani pokazuju određen nivo motiviranosti koju treba održati, forum je bilo potrebno detaljno pripremiti i voditi na odgovarajući način.

8. Savjetovanja i praćenje građanskih inicijativa/grupa: - motiviranost građana se najbolje zadrži time što brzo dođe do nekih vidljivih rezultata. Prema tome, potrebno ih je usmjeriti na neke kratkoročne ciljeve, aktivnosti koje kratko traju a daju vidljiv rezultat. Uloga voditelj/moderatora je bila ključna u prilagođavanju potrebama stanovništva (suviše profesionalan moderator može „odbiti“ učesnike) i njihovom usmjeravanju na kratkoročne ciljeve, ne zaboravljajući na zabavu u procesu.

**Učesnici:** - 147 stanovnika mjesne zajednice Simin Han

- 61 član slijedećih udruženja/neformalnih grupa građana: Vijeće škole i učenika (11 učesnika); mladi aktivni u projektu Omladinska banka (6); mladi iz Simin Hana, posjetioci Kultur kafea u AGORA centru (8); djeca iz produženog boravka HD Prijateljice (12); Klub žena - HO Prijateljice (10); Udruženje penzionera (10); Aktiv žena (4).

**Potreban materijal:** upitnici osmišljeni prema potrebnim podacima/potrebama zajednice; voditelji procesa koji će fasilitirati sproveđenje intervjuja; osobe koje će vršiti intervjuisanje (idealno dovoljan broj zbog rada u paru ovisno o veličini zajednice), trening za ispitiča, sredstva informisanja (leci, brošure, mediji) za obavještavanje stanovnika, tim za analizu podataka i prezentaciju na skupu građana.

## Aktivnost: ANALIZA STANJA U ŠKOLI

**Cilj:** napraviti presjek stanja/razvoja/aktivnosti/ postignuća u školi; otvoriti proces participacije svih aktera tokom analiziranja razvoja škole; povezati partnera u procesu jačanja i razvoja otvorene škole u zajednici

**Metoda:** SWOT analiza rađena u grupama

**Tok:** učesnici rade SWOT analizu kao inicijalnu aktivnost u procesu planiranja razvoja otvorene škole u zajednici. Tokom tog procesa imaju podršku savjetnika MIOS-a koji utvrđuju rokove, pomažu u analizi i fokusiraju učesnike.

**Učesnici:** nastavnici, roditelji, učenici, menadžment škole, lokalna zajednica. Broj učesnika zavisi od škole, odnosno od odluke o broju uključenih iz svake od navedenih grupa. Savjetnici MIOS-a pomažu da taj broj bude što veći.

**Potreban materijal:** papir, olovke, tabela za SWOT

## Aktivnost: AKCIONO PLANIRANJE U LOKALNIM ZAJEDNICAMA<sup>35</sup>

**Cilj:** izrada Akcionog plana kroz kreativan proces definiranja željenih ciljeva i osmišljavanja rješenja problema

**Metode:** radionički rad u grupama uz korištenje brainstorminga, mind mapping, određivanje prioriteta itd.

**Tok:** UVOD : dobrodošlica za učesnike / vježba za opuštanje i/ili upoznavanje ; objašnjenje cilja radionice; 1.DIO : učesnici podijeljeni u grupe rade vježbu „Šetnja u budućnost“ (odgovori na pitanja : Šta želimo da se promijeni u

našoj zajednici za 5 godina, koje su to pozitivne promjene koje želimo vidjeti u budućnosti?)

2. DIO : ukoliko su učesnici naveli mnogo željenih promjene, vrši se selekcija onih koje su najbitnije metodom određivanja prioriteta, i to tako da svaki učesnik da glas za dvije najbitnije promjene po njegovom mišljenju (recimo, zaokruži ili obilježi), te će one sa najviše glasova dalje razrađivati, odnosno smatrati očekivanim ciljevima. Koristeći već navedene željene promjene i definirane očekivane rezultate, učesnici se sada vraćaju na rad u postojećim grupama i fokusiraju na osmišljavanje mogućih aktivnosti/projekata koji će dovesti do njihove realizacije metodom „oluje mozgova“ (brainstorming).

3. DIO : voditelji radionice objasne pojam POKAZATELJA i svrhu njihovog određivanja; učesnici kroz rad u grupama odrede koje se aktivnosti/projekti od gore navedenih mogu realno izvesti, koje su prioritetne i slično, te koji su pokazatelji koje treba pratiti kako bi se iste uspješno ostvarile. Svaka grupa sačini mini aktioni plan za svoje aktivnosti koji sadrži odgovore na pitanja ŠTA? (aktivnost koja će se izvoditi), KAKO? (na koji način će se ista obavljati, šta će biti potrebno pratiti/pokazatelji), KO? (ko je odgovoran za obavljanje, odnosno vođenje aktivnosti, ko će sarađivati u realizaciji ili čija će podrška biti potrebna) i KADA? (koji je vremenski okvir za obavljanje aktivnosti/traganje akcije ili projekta i sl.). Na kraju ovog dijela, svaka grupa prezentira svoj rad ostalim učesnicima.

4. DIO : učesnici daju komentare, sugestije vezano za planirane aktivnosti, one se usaglašavaju i uvrste u aktioni plan ukoliko su prihvaćene od svih; zaključni komentari vezano za tok radionice, njen sadržaj itd.

**Učesnici:** lokalna grupa aktera (predstavnici lokalnih udruženja, predstavnici mladih /udruženja mladih, predstavnici mjesne zajednice, predstavnici škole) te ostali predstavnici iz zajednice

**Potreban materijal:** spisak učesnika, papiri, flomasteri, tabla, samoljepljiva traka

<sup>35</sup> Akcionalo planiranje u tuzlanskim zajednicama Simin Han i Gornja Tuzla je rađeno u skladu sa principima YEPP-a, odnosno prema YEPP procesu participatornog planiranja i monitoringa ciljeva (POM). Više informacija o YEPP-u (Partnerskom programu za osnaživanje mladih) možete pronaći u Dodatku na str.59

## Aktivnost: RADIONICA BUDUĆNOSTI SA VIJEĆIMA MLADIH/AKCIONO PLANIRANJE

**Cilj:** ukoliko u lokalnoj zajednici već postoji formirano Vijeće mladih, akcione planiranje koje urade mladi mora se uskladiti sa Akcionim planiranjem sa drugim akterima, odnosno, uvrstiti planirane aktivnosti mladih u ukupni Akcioni plan u zajednici. U uvodnom dijelu radionice moguće je uraditi neku evaluacijsku aktivnost, poput „Ljestvice učešća mladih“ koja je objašnjena u dijelu Evaluacija, ili slično kako bi se stekle početne informacije vezane za položaj mladih u zajednici.

### Tok:

#### UVOD

Dobrodošlica, vježba zagrijavanja/opuštanja, predstavljanje učesnika/voditelja/radionice

#### 1. dio KRITIKA

Svaki od učesnika napiše 7 odgovora na pitanja Šta mi se ne sviđa u mojoj zajednici/Šta nedostaje? na posebne papiriće (post-it ili slično). Po završetku, uz pomoć voditelja učesnici grupišu date odgovore po temi, npr. društveni život, infrastruktura, komunikacija, ekonomija, obrazovanje itd.

#### 2. dioUTOPIJA

Svi učesnici zajedno glasanjem ili nekom drugom metodom odrede prioritete u zajednici, koji su to problemi na koje se najprije treba usmjeriti. Potom se podijele u grupe i svaka grupa izabere jednu grupu problema te smišlja utopijska rješenja. Učesnicima je potrebno naglasiti da je svrha ovog dijela radionice da se opuste, ne ograničavaju mogućim u predlaganju rješenja već da se usmjere na idealna.Cilj ovog dijela je stvoriti neku vrstu banke ideja koja će poslužiti u sljedećoj fazi rada. Također, učesnici ponekad definiraju stanje koje je idealno a ne rješenje koje je dovelo do tog stanja, tako da voditelji/ice moraju učesnike usmjeravati ka definiranju rješenja, onoga što bi se idealno trebalo desiti kako bi se određeni problem riješio. Po završetku, predstavnik iz svake grupe predstavi ostalima rad svoje grupe.

#### 3. dio REALNOST

Svaka grupa izabere neko od predloženih idealnih rješenja te u ovom dijelu radionice svaka grupa sačinjava mali akcioni plan sa sada realnim potrebnim aktivnostima koje će dovesti do rješenja problema. Učesnici moraju definirati sljedeće: ŠTA? Problem koji se rješava/ KAKO? Koje se aktivnosti moraju preuzeti / KO? Lica/udruženja koja će biti odgovorna za određene aktivnosti/ KADA? Dati neki vremenski okvir za poduzimanje definiranih aktivnosti. Po završetku, svaka grupa prezentira svoj rad.

#### 4. dio REFLEKSIJA/ZAKLJUČAK

Učesnici i voditelji razmjenjuju mišljenja vezano za radionicu, sadržaj, naj(ne)interesantniji dio, evaluiraju urađeno. Za kraj, vježba zagrijavanja/opuštanja.

**Metoda:** grupni rad, brainstorming/određivanje prioriteta/kreativno razmišljanje

**Učesnici:** članovi Vijeća mladih (predstavnici omladinskih udruženja/organizacija iz lokalne zajednice)

**Potreban materijal:** spisak učesnika, papiri, flomasteri, tabla, samoljepljiva traka, kartice (post-it samoljepljivi papiri)

<sup>36</sup> uvodne vježbe za zagrijavanje i/ili upoznavanje učesnika (energizers/ ice-breakers/ deinhibitors) na sastancima, treninzima, seminarima itd. se obično koriste u svrhu upoznavanja, opuštanja učesnika, da bi im se pomoglo da se motiviraju, prevaziđu društvene barijere i/ili opušteno i nekonvencionalno razmišljaju. Neke primjere ovakvih vježbi možete pronaći u dijelu **Ako želite znati više.**

**Aktivnost:** IZRADA STRATEŠKOG PLANA RAZVOJA ZA 4 GODINE I DALJE OPERACIONALIZIRANJE PRIORITETA PO ŠKOLSKIM GODINAMA

**Cilj:**

- izgraditi Strateški plan razvoja škole prema analizama putem Standarda i SWOT analize;
- planski pristup u radu škole;
- otvaranje procesa participacije svim akterima u školi i povezivanje sa zajednicom.

**Metoda:** radionički, sastanak na kojem grupe rade SWOT analizu

**Tok:** RT radi na izradi Strateškog plana za period od 4 godine utvrđujući ciljeve, aktivnosti, rokove, resurse, indikatore. U ovaj proces uključuju sve aktere u onom broju u kojem škola odluči. Ovdje je važna uloga savjetnika za razvoj otvorenih škola u zajednici jer on/ona monitoriše, pomaže RT, savjetuje kako uključivati sve aktere, kako organizovati, kako postavljati ciljeve, aktivnosti koje su realne. Učesnici se tokom određenog vremenskog perioda sastaju i grade segmente strateškog plana ili se dijele u grupe od kojih svaka ima svoj segment rada na Strateškom planiranju. Ovoj aktivnosti prethodi SWOT analiza kao jedan od zadataka uvodne edukacije za članove Razvojnih timova.

Ovdje je važno uključivati segmente koji su produkt učešća škole u akcionom planiranju u zajednici te to vremenski podesiti kao dva paralelna procesa.

**Učesnici:** nastavnici – svi iz kolektiva, menadžment - svi, učenici, roditelji, predstavnici lokalne zajednice

**Potreban materijal:** papiri, flomasteri, samoljepljiva traka

**Aktivnost:** TRENING ZA ORGANIZATORE U ZAJEDNICI

**Cilj:**

- upoznati učesnike sa osnovama i principima organiziranja zajednice, aktivnim građanstvom i njihovim animiranjem u praksi
- jačanje liderских kapaciteta savjeta mjesnih zajednica i organizacija civilnog društva

**Metoda:**

Brainstorming, PP prezentacija i rad u grupama

**Tok:**

1. Uvod – Dobrodošlica i definiranje ciljeva, programa seminara

2. Proces organiziranja zajednice Fondacije tuzlanske zajednice

Usmena prezentacija projekta i distribucija brošura o organiziranju zajednice

3. Šta je to civilno društvo i njegova uloga?

PowerPoint prezentacijom učesnici upoznati sa generalnom ulogom civilnog društva u razvoju zajednice i države, o trenutnom stanju civilnog sektora u BiH.

4. Aktivno građanstvo

Brainstorming - učesnici imaju priliku da iz svog iskustva kažu šta je aktivno građanstvo i koliko je to prisutno u našim zajednicama. Nakon toga PowerPoint prezentacijom ukazano na definicije i konkretne primjere aktivnog građanstva kao pokazatelja stepena razvijenosti civilnog društva.

5. Organiziranje zajednice?

Brainstorming - pitati do 4 učesnika da u deset riječi kažu šta je za njih organiziranje zajednice, a nakon toga još četiri učesnika pitati šta za njih nije organiziranje zajednice. To sve zapisivati na flip chart.

Uz pomoć PowerPoint prezentacije upoznati sa osnovama i principima organiziranja zajednice. Ukažano na značaj uključivanja i oblast organiziranja zajednice koja direktno zagovara participaciju građana kako bi se prevazišao osjećaj isključenosti iz procesa rješavanja lokalnih problema, pogotovo da bi se uključili oni čiji se glas najmanje čuje: članovi uvijek zapostavljenih grupa, novi stanovnici u zajednici, ljudi koji najmanje vjeruju da njihovo uključivanje može napraviti neke promjene u zajednici. Stavljen je akcenat i na ulogu i značaj škole u procesu organiziranja zajednice.

#### 6. Principi i faze organiziranja zajednice?

-Ovaj dio pomaže u identifikaciji specifičnih elementa, odnosno beneficia koje dobija organizacija, zajednica i pojedinac od procesa organiziranja zajednice. Na taj način se motivira pojedinac i zajednica da postanu društveno odgovorni.

-Učesnici podijeljeni u četiri grupe i razgovaraju o tome šta ima zajednica, šta organizacija i pojedinac od organiziranja zajednice. Nakon desetominutne vježbe, na flip chartu se zapisuju odgovori grupa.

PowerPoint prezentacijom ukazano na značaj organiziranja zajednice i zaokružena priča o organiziranju zajednice.

#### 7. Zaključivanje i kraj

U zaključku se još jednom kratko osvrnemo na cijeli tok seminara i nakon toga se od učesnika zatraži da ukratko evaluiraju radionicu.

### **Učesnici:**

Predstavnici organizacija civilnog društva i članovi savjeta mjesnih zajednica, odnosno najviše 25 u grupi. Najčešće se radi o zainteresovanim, već aktivnim predstavnicima zajednice.

### **Potreban materijal:**

jedna velika prostorija sa rasporedom sjedenja za grupni rad, flip chart, samoljepljiva traka, flomasteri, priključak za struju, video top, laptop i spisak učesnika

## III - Implementiranje

### **Aktivnost:** Radionica Pisanje prijedloga projekata<sup>37</sup>

#### **Cilj:**

- upoznati učesnike sa osnovama pisanja projektnog prijedloga i elementima projekta
- upoznati učesnike sa različitim mogućnostima za namicanje sredstava za projekte i osnovnim ciljevima i kriterijima programa malih grantova, odnosno Fondacije tuzlanske zajednice kao donatora
- organizovati praktičnu vježbu kroz koju će učesnici napraviti nacrt projektnog prijedloga

Metoda: rad u grupama, brainstorming

#### **Tok:**

##### 1. Uvod

Cilj: Dobrodošlica, upoznavanje i zagrijavanje

##### 2. Ciljevi radionice

Cilj: prezentirati ukratko učesnicima ciljeve radionice i plan rada

##### 3. Prezentacija: Fondacija kao donator

Cilj: Prezentirati različite vrste potreba u zajednici / školi i različite vrste donatora; Prezentirati FTZ kao donatora, ciljeve i kriterije za program malih grantova

<sup>37</sup> Ovakve radionice FTZ izvodi u sklopu svojih programa Grant podrške građanskim inicijativama (Mali grantovi) i/ili Organiziranja zajednice (više o programima na <http://www.fondacijatz.org> )

#### 4. Elementi projektnog prijedloga

Cilj: Sastaviti listu elemenata projektnog prijedloga, pojasniti značenje svakog elementa i navesti alate kojima se koristimo u razvijanju projektne ideje (tabelarni plan aktivnosti i matricu logičnog radnog okvira)

Brainstormingom do liste elemenata projektnog prijedloga koji se zapišu nakon što je lista sastavljena i učesnici nemaju više ideja, u PowerPoint prezentaciji se predstavljaju svi elementi uz pojašnjenje svakog (npr. – Opis problema je ...)

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Informacije o aplikantu</li><li>- Naziv projekta</li><li>- Generalni cilj projekta</li><li>- Vremenski okvir projekta</li><li>- Učesnici u implementaciji projekta</li><li>- UVOD/ Opis problema koji se rješava projektom</li><li>- Korisnici projekta</li><li>- Kratak opis / rezime projekta</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Logički Radni Okvir (LRO)</li><li>- specifični ciljevi / svrha projekta</li><li>- očekivani rezultati projekta</li><li>- opis aktivnosti</li><li>- narativni i tabelarni budžet</li></ul> |
|---|---|

#### 5. Brainstorming - priprema za grupni rad

Cilj: Sudionici su definirali više primjera projekata, i odredili tri koji će se koristiti za praktične vježbe. Kroz diskusiju se definira nekoliko projektnih ideja i odrede 3-4 koje će se koristiti u toku treninga kao primjere za vježbu. Sudionici podjeljeni u grupe, svaka grupa dobije po jedan flipchart na kojem su prethodno napisani osnovni elementi projekta. Za svaki primjer, svaka grupa treba da definiše:

- informacije o aplikantu;
- učesnike u implementaciji projekta;
- radni naziv projekta;
- vremenski okvir i generalni cilj

#### 6. Vježba zagrijavanja/opuštanja – Voćna salata (vidi primjere vježbi u dijelu Ako želite znati više)

#### 7. Razrada PLAN aktivnosti

Cilj: Svaka grupa treba da razradi plan aktivnosti za svoj projekat/ primjer

#### 8. Definiranje očekivanih rezultata (kratkoročni) i ciljeva (srednjeročni)

Cilj: Svaka grupa treba da definira elemente LRO i dopuni LRO sa grupama aktivnosti

#### 9. Prezentacija projekata iz grupnog rada

Cilj: Svaka grupa prezentuje svoj projekat u maksimalno 10 minuta

#### 10. Zaključak

U zaključku se rezimira tok radionice, a potom se od učesnika zatraži da ukratko evaluiraju radionicu (možda jedna riječ koja opisuje kako se sudionici osjećaju po završetku ili slično, vježba Brza provjera – vidi dio Ako želite znati više).

**Učesnici:** najmanje 5 osoba, ovisno o učesnicima/korisnicima (nastavno osoblje ukoliko se radionica izvodi u školi, članovi neformalnih grupa/udruženja, članovi lokalne grupe za podršku i slično); najčešće se radi o osobama od kojih većina ima malo ili nimalo iskustva u pisanju prijedloga projekata

**Potreban materijal:** jedna velika prostorija sa rasporedom sjedenja za grupni rad, flip chart, samoljepljiva traka, flomasteri, 1 mala loptica, priključak za struju, video top i laptop

**Aktivnost:** TRENING ZA PREDSTAVNIKE RAZVOJNIH TIMOVA ŠKOLA - II MODUL – KOMUNIKACIJA I KONFLIKTI

**Cilj:**

- Osnažiti školske Razvojne timove sa potrebnim komunikacijskim vještinama za saradnju i rad;
- Pojačati koheziju članova Razvojnih timova u školi;
- Doprinijeti razvoju upravljačkih vještina u projektima razvoja škola;
- Motivirati direktorce/direktore škola da uključe nastavnice/nastavnike, učenice/učenike, roditelje, regionalne i lokalne institucije u kreiranje politike škole;
- Razviti kreativne načine prezentiranja škole u javnosti /zajednici.

**Metoda:** pozitivne tehnike aktivnog učenja kroz kreativne i praktične vježbe, individualni, grupni rad i rad u parovima, igranje uloga, prezentacija informacija i mišljenja tokom seminarskih aktivnosti

**Tok:** edukacija traje 2- 3 dana (8 sati rada po danu edukacije). Učesnici se tokom treninga imaju priliku baviti oblašću komunikacija i konfliktu te praktično isprobati tehnike nenasilne komunikacije. Učesnici su posebno fokusirani na primjere i vlastita iskustva pri čemu vježbaju moguća konstruktivna rješenja konfliktnih situacija. Edukacija je usmjerena na jačanje vještina i prepoznavanje situacija u okviru kojih učesnici mogu djelovati nenasilnim tehnikama komunikacije. Osnovni termini kojima se učesnici bave je komunikacija, konflikt, (na)nenasilna komunikacija, JA poruke, transformacija konflikta, medijacija u razrednom i školskom okruženju. Također se tokom edukacije diskutuje o potreškoćama komunikacije iz aspekta različitih uloga koje se javljaju u školi (nastavnici, roditelji, menadžment, učenici, lokalna zajednica). Tokom rada se smjenjuju teorijski i radionički rad. Učesnici na kraju edukacije dobivaju zadatak za rad u praksi: ispitati klimu u radnom okruženju po datim upitnicima i napraviti analizu sa preporukama.

**Učesnici:** predstavnici Razvojnih timova škole: 3- 4 učesnika iz reda nastavnika, roditelja, menadžmenta škole

**Potreban materijal:** prezentacija o komunikaciji i konfliktima, potrošni materijal (papir, flip chart, olovke, flomasteri, ljepilo), plastelin

**Aktivnost:** TRENING ZA PREDSTAVNIKE RAZVOJNIH TIMOVA ŠKOLA - III MODUL – PROJEKT MENADŽMENT

**Ciljevi:**

- Ukazati na važnost projekata za razvoj škole i otvaranja ka lokalnoj zajednici;
- Osnažiti saradnju Razvojnih timova i roditelja u školi;
- Educirati članove razvojnih timova o vještinama pisanja, implementacije i evaluacije projekata za razvoj otvorenih škola u zajednici;
- Podržati škole u kreiranju projekata koji će uključivati aktivnosti za dobrobit škole i zajednice;
- Doprinijeti razvoju upravljačkih vještina u projektima razvoja škola;
- Razviti kreativne načine prezentiranja škole u javnosti /zajednici.

**Metoda:** pozitivne tehnike aktivnog učenja kroz kreativne i praktične vježbe, individualni, grupni rad i rad u parovima, igranje uloga, prezentacija informacija i mišljenja tokom seminarskih aktivnosti

**Tok:** Tokom treninga učesnici su upoznati sa važnošću umijeća pisanja projektnih prijedloga u tranzicijskom društvu i o promjeni koja se dogodila u načinu finansiranja i namicanja sredstava u osnovnim školama.

Učesnici istovremeno dobivaju teorijski input o projekt menadžmentu i rade na zamišljenom projektu pri čemu praktično primjenjuju znanja o osnovnim elementima projektne aplikacije.

Potom učesnici rade na izradi projektne aplikacije koristeći ideje ili potrebe predhodno definisane u školskom Razvojnom timu.

Tokom rada se smjenjuje teorijsko predavanje i praktičan grupni rad učesnika, te plenarna prezentacija urađenog u grupama.

Učesnici na kraju edukacije dobivaju zadatak za rad u praksi: izraditi prijedlog projekta na osnovu definisanih prioriteta u operativnom planu škole za određenu školsku godinu.

**Učesnici:** 3-4 predstavnika školskog Razvojnog tima: nastavnik, direktor, roditelj, predstavnik lokalne zajednice

**Potreban materijal:** aplikacija za pisanje projekta, primjer popunjene projektne aplikacije, potrošni materijal (papir, flip chart, olovke, flomasteri, ljepilo), prezentacija o ciklusu projekt manadžmenta

#### **Aktivnost:** PROJEKTI ZA RAZVOJ OTVORENIH ŠKOLA U ZAJEDNICI

##### **Cilj:**

- Promovisati otvorene škole u zajednici;
- Osnažiti Razvojne timove škola u procesu promjena;
- Dati podršku školama u nastojanjima da postane otvorena škola u zajednici.

**Tok:** nakon edukacije o tome kako pisati projektne aplikacije, predstavnici Razvojnih timova imaju zadatak da izgrade projektnu aplikaciju i apliciraju na fond za razvoj otvorenih škola u zajednici. Projekti generalno trebaju biti usmjereni na razvoj otvorene škole u zajednici i uključivati što više učenika, roditelja i širiti aktivnosti u zajednicu.

**Učesnici:** direktni implementatori aktivnosti: predstavnici RT; ostali učesnici: roditelji, nastavnici, lokalna zajednica, učenici

**Potreban materijal:** novčana sredstva za fond, projektne aplikacije

#### **Aktivnost:** TRENING ZA NAMICANJE SREDSTAVA

##### **Cilj:**

- Prezentirati učesnicima tehnike namicanja sredstava kroz PowerPoint prezentaciju;
- Definirati tehnike koje bi grupa željela koristiti – najmanje 2 različite tehnike i definisati plan aktivnosti;
- Napraviti kokretan plan aktivnosti za svaku od tehnika koje će grupa sprovoditi.

**Metoda:** predavanje, brainstorming, diskusija, grupni rad, prezentacija

##### **Tok:**

1. Dobrodošlica i upoznavanje (15 min)

Vođena vježba i energizer

2. Definiranje ciljeva i plan rada (10 min)

Usmena prezentacija ciljeva i plana rada na treningu

3. Šta je fundraising – namicanje sredstava? (30 min)

Brainstorming i teoretsko predavanje. Osnovne stvari o kojima treba voditi računa kada započinjemo akciju namicanja sredstava. Šta je potrebno imati u vidu? Prezentacija osnovnih tehnika namicanja sredstava.

4. Prvi koraci u organizovanju akcije namicanja sredstava? Odabir tehnika i partnera  
Kroz diskusiju sa grupom, potrebno je definirati koje tehnike namicanja sredstava grupa smatra da su primjerene vremenskom kontekstu i zajednici u kojoj se namicanje sredstava sprovodi.

5. Razrada strategije namicanja sredstava po grupama (45 min)  
U grupama koje se formiraju na osnovu diskusije, učesnici razrađuju okvirni plan akcije namicanja sredstava uz podršku facilitatora. Plan mora biti vremenski određen, sa definisanim ciljevima.

6. Prezentacija plana aktivnosti i koordiniranje rada grupa  
Vođa svake grupe prezentuje plan ostalim grupama, koje mogu postavljati pitanja i davati komentare. Facilitator upisuje komentare i pomaže vođama grupe da usaglase svoje planove na osnovu komentara učesnika.

7. Zaključak i evaluacija radionice  
Facilitator ukratko rezimira tok radionice, a učesnici popunjavaju evaluacioni upitnik.

#### **Učesnici:**

Do 20 odraslih učesnika, okupljenih oko iste ideje za koju je potrebno namaći sredstva. Naprimjer, trening je organizovan za Vijeće roditelja OŠ „Simin Han“ koji su odlučili pokrenuti akciju namicanja sredstava za obezbjeđenje video nadzora u školskom dvorištu kako bi se spriječila maloljetnička delikvencija i korištenje narkotika u okolini škole.

#### **Potreban materijal:**

jedna velika prostorija, učionica sa rasporedom klupa za grupni rad, flip chart, selotejp, flomasteri (10 kom.), post-it, priključak za struju, video top i laptop

### **Aktivnost: TRENING ZA JAVNO ZAGOVARANJE**

#### **Cilj:**

- upoznati učesnike sa javnim zagovaranjem i njegovim osnovnim elementima
- upoznati učesnike sa alatima za razvijanje i implementaciju javnog zagovaranja u zajednicama
- organizovati praktičnu vježbu kroz koju će učesnici razvijati ideje i nacrt strategije za javno zagovaranje u svojim zajednicama
- naglasiti i detaljno razraditi „Deset zlatnih pravila“ za uspjeh u javnom zagovaranju

#### **Metoda:** brainstorming, PP prezentacija i rad u grupama

#### **Tok:**

1. Dobrodošlica i upoznavanje

Vođena vježba i energizer

2. Definiranje ciljeva i plan rada

Usmena prezentacija ciljeva i agende treninga

3. Šta je javno zagovaranje?

Brainstorming i PowerPoint prezentacija o osnovama šta je javno zagovaranje i zašto je potrebno. Prezentacijom ukazati na značaj ukazivanja na problem, prepreke za rješavanje i određivanje mete za usmjerenje kampanje.

#### 4.Koraci strategije zagovaranja

PowerPoint prezentacija šest koraka strategije javnog zagovaranja i kratak osvrt na važnosti svih koraka. Cilj je upoznati učesnike sa alatima za razvijanje i implementaciju javnog zagovaranja u zajednicama.

#### 5. Rad u grupama – razrada i priprema strategije javnog zagovaranja na konkretnom slučaju

Učesnici su podijeljeni u četiri grupe, zavisno od broja učesnika na radionici, te u roku od 45 minuta zajedno razrađuju korake strategije javnog zagovaranja. Prije su dogovoreni problemi za čije rješavanje je potrebna javna kampanja, te će se rad u grupama zasnivati na konkretnim primjerima na terenu u zajednicama.

Cilj rada u grupama jeste razvijanje ideja i konkretan susret sa koracima strategije javnog zagovaranja, što će svakako poslužiti za rješavanje tog problema nakon realizacije treninga.

#### 6. Prezentacija rezultata grupnog rada i evaluiranje

Predstavnik svake grupe će ukratko prezentovati razrađene korake strategije javnog zagovaranja. Učesnici će imati priliku da postave pitanje, kažu svoje sugestije i zajedno evaluiraju rad u grupama.

#### 7. Deset zlatnih pravila javnog zagovaranja

Brainstorming i Power Point prezentacija deset osnovnih pravila javnog zagovaranja.

#### 8. Role play- sastanak za lobiranje

Učesnici će biti podijeljeni u četiri grupe i na istom primjeru kao u prvoj vježbi će nastojati riješiti problem na sastanku sa ciljanom grupom, odnosno metom kampanje. Unutar svake grupe će biti lobisti i meta, te će se pripremiti stvarna situacija i način kako uz pomoć govora tijela, prezentacije problema i taktikama lobiranja riješiti problem u „face to face“ komunikaciji.

#### 9. Osvrt na role play - sugestije za poboljšanje i primjenu pravila javnog zagovaranja

Predstavnik grupe će prezentovati svoj rad, a ostali učesnici će imati priliku da komentarišu, ukažu na prednosti i nedostatke.

Eventualna pitanja, zaključivanje i kraj

U zaključku se rezimira tok radionice i dogovore naredni koraci za realizaciju kampanje javnog zagovaranja i rješavanja pomenutog problema. Nakon toga se od učesnika zatraži da ukratko evaluiraju radionicu.

#### **Učesnici:**

lokalna grupa aktera (predstavnici lokalnih udruženja, predstavnici mladih /udruženja mladih, predstavnici mjesne zajednice, predstavnici škole), te ostali predstavnici iz zajednice

#### **Potreban materijal:**

jedna velika prostorija sa rasporedom sjedenja za grupni rad, flip chart, samoljepljiva traka, flomasteri, priključak za struju, video top, laptop i spisak učesnika

## IV –Evaluacija

**Aktivnost:** SKALA UČEŠĆA MLADIH U ODLUČIVANJU UNUTAR ZAJEDNICE (YOUTH PARTICIPATION LADDER)<sup>38</sup>

**Cilj:** ova aktivnost može poslužiti za evaluiranje položaj mladih unutar zajednice, na početku procesa (Faza I ili II) ili na kraju (Faza IV). U ljestvici se razlikuje 6 nivoa participacije mladih, od 0 = nema participacije, do 5 = puna participacija.

**Metoda:** ovaj alat je najbolje koristiti u toku razgovora sa fokus grupom, te odvojeno sa mladima iz zajednice i sa starijim akterima, jer se njihova mišljenja mogu razlikovati.

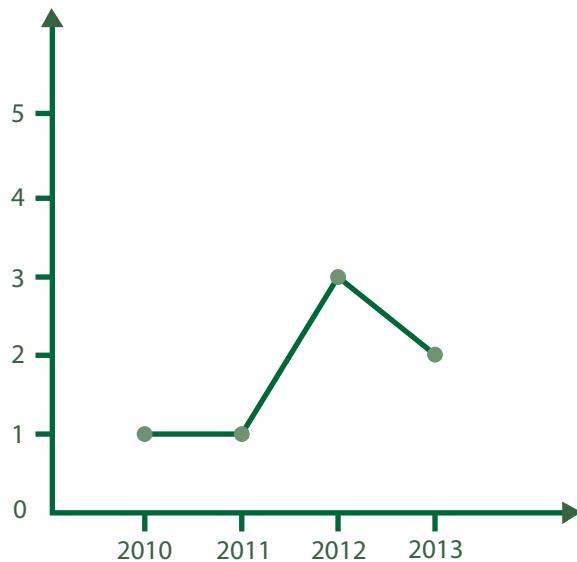
**Tok:** U prvom dijelu voditelj aktivnosti objasni njenu svrhu i različite nivoje u ljestvici. Potom svaki od učesnika procijeni učešće mladih i da svoju ocjenu stavljajući tačku na odgovarajući dio ljestvice. Potrebno je naglasiti da svaki učesnik može dati samo jednu ocjenu, odnosno staviti samo jednu tačku na ljestvicu. Na kraju se diskutuje o grupnoj ocjeni tako što se najprije od svakog učesnika zatraži da pojasni svoju procjenu a potom se razmatraju razlozi te šta bi bilo potrebno uraditi da se kvalitet učešća mladih u zajednici poboljša.

Tokom grupne diskusije, sama grupa izvrši analizu datih informacija i interpretira ih dok voditelj aktivnosti može bilježiti razloge koje su učesnici naveli ocjenjujući kvalitet učešća mladih i načine poboljšanja. Ukoliko se ova aktivnost ponovi više puta, rezultate evaluacije je moguće predstaviti grafički kako bi se dao prikaz razvoja učešća mladih tokom vremena (vidi grafikon u nastavku).

Ocjena	Kvalitet učešća	Pokazatelji
0	none	Mladi nisu uključeni u bilo kakve aktivnosti. Osnaživanje mladih ne igra nikakvu ulogu u procesu planiranja u zajednici.
1	very low	Mladi učestvuju u određenim, organičenim aktivnostima sa malo ili nimalo utjecaja na situaciju. Osnaživanje mladih se povremeno uzima u obzir.
2	low	Postoje redovne aktivnosti usmjerene na mlade. Mladi redovno učestvuju u aktivnostima. Osnaživanje mladih se uzima u obzir pri planiranju ali mladi nisu direktno uključeni.
3	intermediate	Mladi imaju priliku da utječu na osmišljavanje i implementaciju određenih aktivnosti. Mladi redovno iznose mišljenje o određenim aktivnostima. Mišljenje koje mladi iznesu se uzima u obzir pri osmišljavanju i implementaciji određenih aktivnosti. Postoje formalna/institucionalna tijela za učešće mladih, npr. Vijeće mladih.
4	high	Mladi su glavni odgovorni za određene aktivnosti. Predstavnici mladih su uključeni u lokalnu grupu aktera. Formalna tijela mladih se redovno konsultuju/pitaju za mišljenje. Mišljenje koje mladi iznesu se uzima u obzir pri osmišljavanju i implementaciji aktivnosti uopšte.
5	very high	Mladi su potpuno uključeni u sve procese odlučivanja unutar zajednice. Sve se u zajednici planira uz učešće mladih. Mišljenja i potrebe koje su naveli mladi su početni podaci za dalje osmišljavanje i implementaciju lokalnih programa.

<sup>38</sup> Preuzeto iz Strocka, Cordula u saradnji sa YEPP Program timom. Priručnik za evaluatore – dio Alati. Drugo izdanje. Berlin 2009. str. 60

### Kvalitet učešća mladih u odlučivanju unutar zajednice



**Učesnici:** - predstavnici lokalnih udruženja mladih, neformalnih grupa mladih, Vijeća učenika, Vijeća mladih i ostali mladi iz zajednice

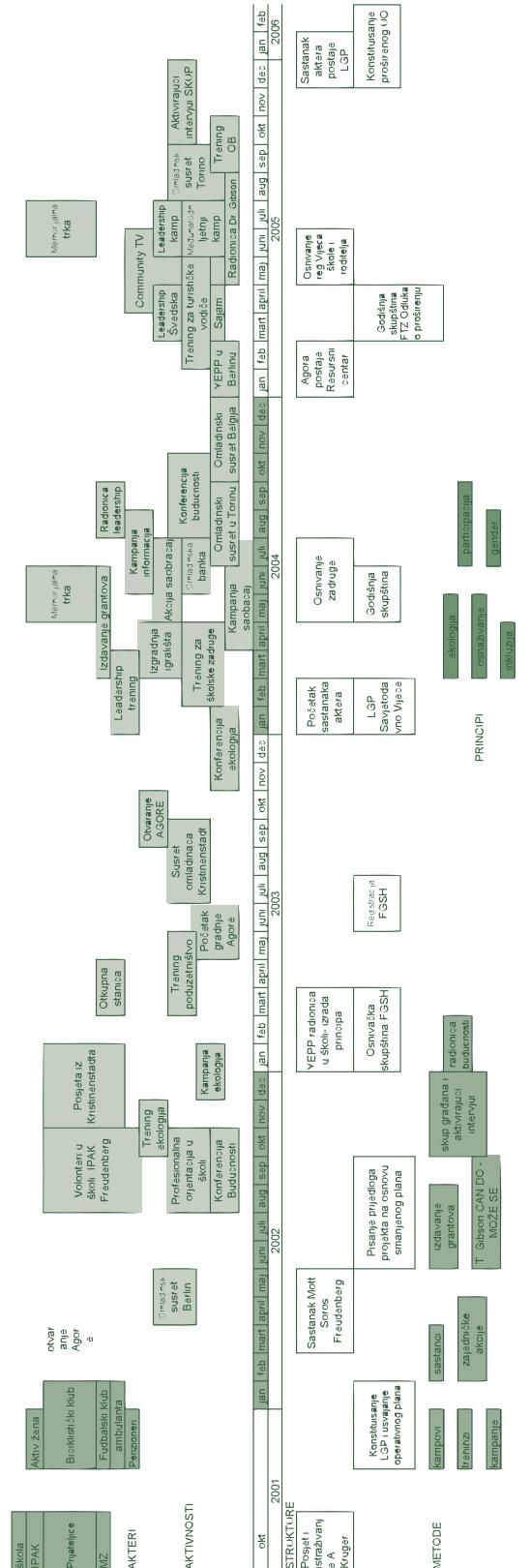
**Potreban materijal:** spisak učesnika, ljestvica na hamer papiru ili flip chart, flomasteri, samoljepljiva traka, trajanje od 45 min. do 2 sata, zavisno od broja učesnika i nivoa slaganja/neslaganja unutar grupe

### Aktivnost: VREMENSKA LINIJA /TIME LINE

**Cilj:** analiza i vizualizacija ključnih događaja/razvoja lokalne zajednice

**Metoda:** participativna metoda kojom analiziraju i vizualiziraju ključna događanja u lokalnoj zajednici tokom određenog prošlog perioda. Vremenska linija bi trebala uključivati događaje iz prošlosti i sadašnjosti, kako one bitne za lokalnu zajednicu tako i politička ili ekomska dešavanja koja su na nju utjecala. Ova aktivnost bi se trebala obavljati svake godine pred kraj implementacije Akcionog plana i prije sačinjavanja novog.

**Tok:** Vježbu vodi lokalni koordinator i evaluator ukoliko ta osoba postoji. Učesnici se podijele u grupe do 5 osoba i svaka grupa napravi svoju vremensku liniju (chronološki navode događaje bitne za zajednicu). Po završetku, svi rezultati se razmotre, prodiskutuju i stave na zajedničku liniju. Korištenjem različitih boja moguće je razlikovati pozitivne i negativne pomake, lokalne događaje i one vezane za šire područje ili cijelu zemlju. Proces diskusije koji prati sastavljanje zajedničke vremenske linije pruža učesnicima priliku da uvide svoje različite percepcije i interpretacije dešavanja u zajednici i šire. Ova aktivnost je vrlo koristan alat za pregled, sumiranje i vrednovanje važnih događaja tokom jedne godine ili dužeg perioda. U nastavku je data slika vremenske linije za lokalnu zajednicu Simin Han urađena 2004. godine



**Učesnici:** lokalna grupa aktera i ostali predstavnici iz lokalne zajednice

**Potreban materijal:** spisak učesnika, papiri većih dimenzija, flomasteri, samoljepljiva traka

## **Aktivnost:** SAMOEVALUACIJA ŠKOLA PREMA STANDARDIMA OTVORENIH ŠKOLA U ZAJEDNICI – NOVI CIKLUS

### **Cilj:**

- utvrđivanje usklađenosti ili neusklađenosti elemenata iz Standarda otvorenih škola u zajednici, na osnovu dostizanja specificiranih indikatora kvalitete pojedinih područja ispitivanja i evaluacije;
- određivanje stepena učinkovitosti implementiranog sistema Otvorenih škola u zajednici u ispunjavanju specificiranih zahtjeva iz postavljenih Standarda OŠuZ;
- pružanje prilike školi, koja je predmet certifikacije, da stalno poboljšava svoj kvalitet;
- omogućavanje izdavanja certifikata Otvorenih škola u zajednici školama koje su predmet certifikacije.

**Metoda:** anketiranje, intervjuisanje, analiza školske dokumentacije

**Tok:** tim za samoevaluaciju unutar RT organizuje ciljne grupe: učenika, nastavnika, roditelja, menadžmenta za provođenje anketiranja. Svakoj od ciljnih grupa se daju odgovarajući upitnici koji se nakon toga obrađuju prema unaprijed pripremljenoj excel tabeli za sumiranje frekvencija odgovora. Nakon anketiranja dolazi faza intervjuisanja pri čemu se uključuje i lokalna zajednica odnosno formiraju se fokus grupe svih ciljnih grupa i prema unaprijed postavljenim pitanjima se vrši intervjuisanje. Treća faza je analiza školske dokumentacije pomoću evidentnih listova/ prvu i treću fazu realizira RT a drugu fazu realizira MIOS. Nakon što se prikupe svi podaci oni se proslijedu MIOS-u koji pravi završni izvještaj evaluacije i preporuke šta raditi odnosno planirati u predstojećem periodu. Ova aktivnost traje minimalno 1,5 mjesec.

**Učesnici:** nastavnici – svi iz kolektiva, menadžment – svi, učenici – po jedno odjeljenje svakog razreda, roditelji – istih učenika koji su uključeni u anketiranje, predstavnici lokalne zajednice – tek se uključuju u fazi intervjuja. U fazi intervjuisanja škola organizuje fokus grupe gore navedenih grupa u broju od 5 – 8.

**Potreban materijal:** anketni upitnici za učenike AUU; anketni upitnici za nastavnike AUN; anketni upitnici za roditelje – AUR; anketni upitnici za menadžment – AUM; protokoli intervjuza učenike, nastavnike, roditelje, menadžment, lokalnu zajednicu, evidentne liste za svaki od 5 Standarda otvorenih škola u zajednici, deskriptori za intervjuje, urnek za finalni izvještaj; excel tabela za sumiranje rezultata.

## **Aktivnost:** TRENING „EVALUACIJA RADA OMLADINSKE BANKE“ ZA ODBOR OMLADINSKE BANKE(OB) – Dio 4: Barometar - Mladi ljudi vode projekat

**Cilj:** pomoći odboru OB da identificiraju kako/koliko je njihova OB „vođena od strane mladih ljudi“

**Metoda:** grupni rad, panel diskusija

**Tok:**

1. DIO - Podijeliti kopije barometara, zamoliti grupu da pogleda listu izjava na svakoj strani papira, provjeriti da li svi razumiju izjave. Nakon toga, grupa treba da obilježi svoje odgovore na skali za svaki par izjava. Vježba može biti prilagođena za posmatranje specifičnih projekata, događaja ili za izdavanje grantova. Kada grupa popuni svoje listove, treba da saberu svoje rezultate na slijedeći način:

1. dodijeliti plus za sve oznake na desnoj strani
2. dodijeliti minus za sve što je označeno na lijevoj strani
3. zbrojiti sve bodove zajedno
4. dobiti ukupan iznos do broja 50

2. DIO – Diskusija

Ukoliko rezultat bodovanja bude iznad 30 to ukazuje da postoji kultura u kojoj mladi ljudi vode aktivnosti. Rezultat između 20 i 30 predstavlja srednju vrijednost. Učesnici diskutuju o slijedećim pitanjima: da li su zadovoljni sa globalnom slikom koju pokazuje ovaj barometar, da li postoje neka područja koja su jača od drugih?

Da li bi mogli napraviti neke promjene koje bi mogle omogućiti da mladi ljudi više vode OB? Da li postoje razlike u bodovima između odraslih i mladih osoba – u svjetlu ovoga, šta misliš koje promjene bi mogli napraviti?

Napomene:

Možda ćete željeti da uporedite bodove OB sa nečim drugim što mislite da vode mladi ljudi. Također možete koristiti ovaj barometar sa grupom nakon izvjesnog vremena, radeći to svaki mjesec kako bi mjerili razvoj OB u smjeru da je više vode mlade osobe.

		Kontinuirano												
		MINUS					PLUS							
Vodstvo odraslih		5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	Vodstvo mladih	
1	Odrasli prave plan rada OB												Mladi ljudi prave plan rada OB	1
2	Odrasli daju ideje i upadaju sa prijedlozima za grant teme i davanje sredstava												Mladi ljudi daju ideje i predlažu grant teme i davanje sredstava	2
3	Odrasli odlučuju koliko će mladi vremena potrošiti na aktivnosti u OB												Mladi ljudi odlučuju koliko će vremena potrošiti na aktivnosti u OB	3
4	Odrasli planiraju sastanke												Mladi ljudi planiraju sastanke	4
5	Odrasli donose sve glavne odluke u toku sastanaka												Mladi donose sve glavne odluke tokom svih aktivnosti	5
6	Odrasli nadgledaju kako se vode sastanci												Mladi ljudi vode a odrasli samo daju podršku	6
7	Odrasli odlučuju kakvu vrstu podrške mogu dobiti mladi												Mladi ljudi odlučuju kakvu vrstu podrške žele da imaju od odraslih	7
8	Odrasli odlučuju kada bi ova podrška trebala da bude												Mladi ljudi odlučuju kada će ova podrška uslijediti	8
9	Odrasli ocjenjuju rad (uspjeh)												Mladi ljudi ocjenjuju rad (uspjeh)	9
10	Glas odraslih prodaje ili promoviše OB												Glas mladih prodaje program	10
		0												
Total		MINUS				PLUS				Ukupan rezultat				

**Učesnici:** članovi Odbora OB

**Potreban materijal:** kopije tabele za svaku osobu, olovke

5.

Zaključak

Oktobar 2010. godine je Bosni i Hercegovini donio nove opšte izbore. Prošlo je više od mjesec a vlast na državnom, entitetskim i kantonalnim nivoima još nije formirana. Generalno gledano, politička retorika nije nimalo napredovala a zemlji prijete još veće podjele. I mada vrijeme u političkom životu trenutno stoji, isto ne važi za životne prilike koje se nastavljaju razvijati u negativnom smjeru. Stanovništvo je siromašnije i zaduženije, ekonomski situacija slabija jer je globalna recesija ostavila traga i u BiH, premda su se stanovnici, sudeći po već poznatoj bosanskoj duhovitosti, ponadali da, pošto ništa drugo u BiH ne uspijeva, neće ni recesija. Dobra vijest je ukidanje viza za zemlje Shengena od decembra 2010., mada je jasno da se više ne može govoriti o približavanju integraciji u Evropsku Uniju jer, sudeći prema porukama EU zvaničnika, Bosni i Hercegovini prijeti još veće zaostajanje u odnosu na zemlje koje je okružuju od onog u kojem je sada.

Ima jedna modra rijeka  
Široka je, duboka je

Sto godina široka je  
Tisuć' ljeta duboka je

O duljini i ne sanjaj  
Tma i tmuša neprebolna

Ima jedna modra rijeka

Ima jedna modra rijeka -  
Valja nama preko rijeke.

- Mehmedalija Mak Dizdar,  
Modra rijeka (1969)

Gore navedeno je samo dio negativnih informacija kojima je stanovništvo BiH izloženo svakodnevno i po više puta. Sa druge strane, na nekim je pozitivnim i dobrim primjerima, poput brojnih uspješno organizovanih humanitarnih akcija, aktivnosti marljivog i obimnog civilnog sektora, koji je u nekim segmentima preuzeo ulogu «novog» javnog sektora u BiH, vidljivo da sve što ponekad svako od nas treba jeste poticaj i ohrabrenje.

Čitajući o otvorenom obrazovanju u, recimo, SAD moguće je naići na rečenice koje govore o neadekvatnosti sistema obrazovanja, brojnim društvenim problemima i promjena sa kojima se stanovnici susreću, o potrebama da škole i obrazovanje, i društvo uopšte, počne omogućavati djeci i odraslima da nauče to što je potrebno kako bi se promjenama prilagodili, a probleme prevazišli. Problemi slični našim, čini se, a moglo bi se reći da su slična i rješenja. Struktura lokalne vlasti u BiH, relativno dobra zastupljenost škola u lokalnim zajednicama i postojeće potrebe u BiH obrazovanju, predstavljaju dovoljne razloge i uslove da se koncept otvorenog obrazovanja uspješno primjenjuje. BH Model otvorenog obrazovanja predstavlja potrebni podsticaj i ohrabrenje, pružajući priliku za aktivan proces multidimenzionalnog osnaživanja svih unutar zajednice kroz usmjerenost na proces boljeg i potpunijeg obrazovanja, konstantnijeg razvoja zajednice, otvorenijeg pristupa prema mladima i drugim manje ili više zanemarenim grupama građana, svesrdnijeg pružanja podrške i iznalaženja potencijala.

Od svih ratnih posljedica, najtežom ili najdugotrajnjom se čini ona koja je dovela do osjećaja izoliranosti i otuđenosti pojedinca<sup>39</sup>, zbog kojeg se svakom njegova nemoć čini većom, njegovi problemi teže ili nikako rješivim, njegova sposobnost da nešto promjeni manjom. Očigledno je da su stanovnicima BiH potrebne velike promjene a isto je tako očigledno da do njih neće doći na jednostavan način, niti da će ih donijeti „neko drugi“. U ljudskoj je prirodi da zazire od promjena, koliko god su one željene i potrebne.

BiH društvu ne ide na ruku činjenica da je u ovoj zemlji stanje loše toliko dugo da upravo ta činjenica još više uljuljuje svakog od njenih stanovnika u status quo, svakodnevno nagriza volju za aktivizmom i doprinosi osjećaju da pojedinac, ili grupa pojedinaca, ne može utjecati na pozitivne promjene. Smatramo da je obrazovanje jedinstveni, neotuđivi kapital koji se povećava i obogaćuje što ga više koristimo i u njega ulazećemo. Postavljajući školu u centar zajednice kako bi svima na raspolaganju bili njeni kapaciteti i resursi, potičući svakog ponaosob da postane aktivan i odgovoran prema svom okruženju, koncept otvorenog obrazovanja pruža mogućnost da, stavljajući prvenstveno interes mlađih u centar pažnje, a potom i zalažući se za zadovoljavanje potreba svih građana kroz sopstveni trud, lokalne zajednice i pojedinci koji ih čine učine nešto sami za sebe.

<sup>39</sup> više o analizi stanja društvenog kapitala u BiH i ulozi BiH civilnog društva u UNDP Nacionalnom izvještaju o ljudskom razvoju za 2009. pod nazivom Veze među nama: društveni kapital u BiH (<http://www.undp.ba/index.aspx?PID=14>)

## 6. Dodaci

## 6.1 YEPP – Partnerski program osnaživanja mladih

YEPP je međunarodni program za mlade koji se istovremeno sprovodi u više evropskih zemalja, uključujući i BiH. Određena područja u gradovima gdje se YEPP upražnjava su definisana kao Centri visokog intenziteta zbog nestabilnih i specifičnih životnih uslova: polu-urbane sredine, smanjene socijalne kohezije, ograničene mogućnosti za razvoj mladih i zajednice u cjelini itd. U svim YEPP centrima je došlo do određenih intervencija i organiziranih aktivnosti u javnom, privatnom i nezavisnom sektoru. YEPP centri visokog intenziteta u Tuzli su dvije lokalne zajednice, Simin Han i Gornja Tuzla.

Glavni principi YEPP-a su EKOLOGIJA, OSNAŽIVANJE, DRUŠTVENO UKLJUČIVANJE i RODNA/SPOLNA JEDNAKOPRAVNOST. Glavni ciljevi programa su postizanje 1. Osnaživanja mladih kroz omogućavanje ugroženim mladima da preuzmu kontrolu nad svojim životom u svojim zajednicama da bi postali aktivni građani Europe i svojih država, 2. Partnerstva među sektorima i pojedincima koja će na lokalnom, nacionalnom i transnacionalnom nivou oformiti podršku za osnaživanje mladih i zajednice te 3. Zagovaranje sa ciljem utjecanja na javne politike vezano za osnaživanje mladih i zajednice kako bi principi djelovanja na osnaživanju postali pravilo a ne izuzetak u javnim i nezavisnim programima širom Europe. Na lokalnom nivou YEPP želi postići slijedeće:

Osnaživanje mladih kroz pružanje podrške u obrazovanju i treninzima, otvaranju novih mogućnosti zapošljavanja podstičući samoinicijativu i samoorganiziranje te poduzetničke ideje;

Obnavljanje zajednice i rekonstrukcija infrastrukture kroz promociju aktivnog građanstva i zajedničke akcije;

Razvoj demokratije i demokratske kulture, promociju tolerancije, jačanje socijalne kohezije i projekata civilnih inicijativa;

Podsticanje partnerstva između javnog, privatnog i nevladinog sektora unutar zajednice.

### 6.1.1 YEPP Model Promjene i nacrt Participatornog monitoringa i evaluacije (Participatory YEPP Monitoring and Evaluation- PYME)

U cilju jasnijeg shvatanja YEPP-ovog Modela Promjene, potrebno je pojasniti osnovne principe programa koje dijele sve članice YEPP Mreže Zajednica i koji su u osnovi svih struktura, projekata i aktivnosti na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i transnacionalnom nivou. Deset principa koji vode YEPP su :

1. **Identifikacija potreba lokalne zajednice i mobiliziranje lokalnih resursa:** Svi napor usmjereni ka pozitivnim promjenama započinju participatornom analizom lokalnih problema i potreba, i aktiviranje postojećih resursa.
2. **Uspostavljanje međusektoralnih partnerstava:** Dugoročna i sistemska promjena u zajednicama se može ostvariti samo kroz udruživanje snaga i koordinaciju napora pojedinaca, organizacija i drugih aktera u zajednici.
3. **Uključivanje lokalnih aktera u strateško planiranje, implementaciju i evaluaciju:** Lokalne aktere je potrebno ohrabriti i omogućiti im da aktivno sudjeluju u svim dijelovima programskega ciklusa.
4. **Stvaranje prilika za aktivno sudjelovanje mladih u odlučivanju:** Podrška osnaživanju mladih zahtijeva stvaranje prostora, organizacionih struktura i procedura koje omogućavaju mladima da donose odluke o pitanjima koja utiču na njihov život.
5. **Prepoznavanje sposobnosti mladih:** Djeca i mladi se moraju posmatrati kao oni koji donose promjene a ne samo kao primaoci pomoći. Individualne sposobnosti mladih i njihove vještine se moraju prepoznati i razvijati.
6. **Uklanjanje prepreka između škole, mladih, zajednice i neformalnog obrazovanja:** Škole aktivno doprinose pozitivnom razvoju zajednice i osnaživanju mladih. Zbog toga je potrebno da se otvore prema zajednici i usvoje neformalne i participatorne pristupe učenju.

<sup>40</sup> Centri visokog intenziteta su ugrožena područja/zajednice u kojima se sprovodi YEPP a karakteristični su po visokom intenzitetu društvenih i ekonomskih problema koji negativno utječu na stanje mladih i prilike koje im se ukazuju. Ujedno u takvim područjima postoji već mnogo inicijativa vezanih za razvoj zajednice i stanje mladih ali se ukazuje i potreba potreba za većom koordinacijom i partnerstvima da bi došlo do pozitivne promjene

<sup>41</sup> Strocka, Cordula u saradnji sa Duke, Paul. Engelhardt- Wendt, Ewa. Krüger, Angelika. Leupold, Steffi. Partnerski program osnaživanja mladih: priručnik za evaluatore - Dio 1: Smjernice. Berlin oktobar 2008. str. 8/9

7. **Investiranje u izgradnju kapaciteta:** Dugoročne promjene zahtijevaju sposobne osobe koje će raditi na ostvarenju definiranih ciljeva. Kroz izgradnju kapaciteta u neformalnom i formalnom okruženju jačaju se sposobnosti za promjenom kako mladim tako i odraslim.
8. **Obezbjedivanje jednakih mogućnosti:** YEPP želi obezbijediti jednakе mogućnosti i poštovanje mladima oba spola i iz različitih religioznih, kulturnih, društvenih i ekonomskih okruženja.
9. **Integracija lokalne, regionalne, nacionalne i transnacionalne dimenzije programa:** Lokalni procesi razvoja se sistematski podržavaju kroz transnacionalnu mrežu koja daje priliku članovima YEPP mreže da uče jedni od drugih i zajednički razvijaju nove inicijative unutar i izvan nacionalnih granica.
10. **Zagovaranje novih politika:** Politike koje se tiču mladih, posebno ugroženih kategorija mlađe populacije, i njihovih zajednica su u pravilu nerazvijene, fragmentirane i nedovoljne. Partneri u YEPP-u zagovaraju holistički pristup koji slijedi principu osnaživanja, uključivanja i partnerstva.

### **YEPP Model Promjene**

Model Promjene se sastoji od stalnog participatornog procesa analiziranja situacije, strateškog planiranja, djelovanja, monitoringa i evaluacije na nivou lokalne zajednice koja je definirana kao centar visokog intenziteta.

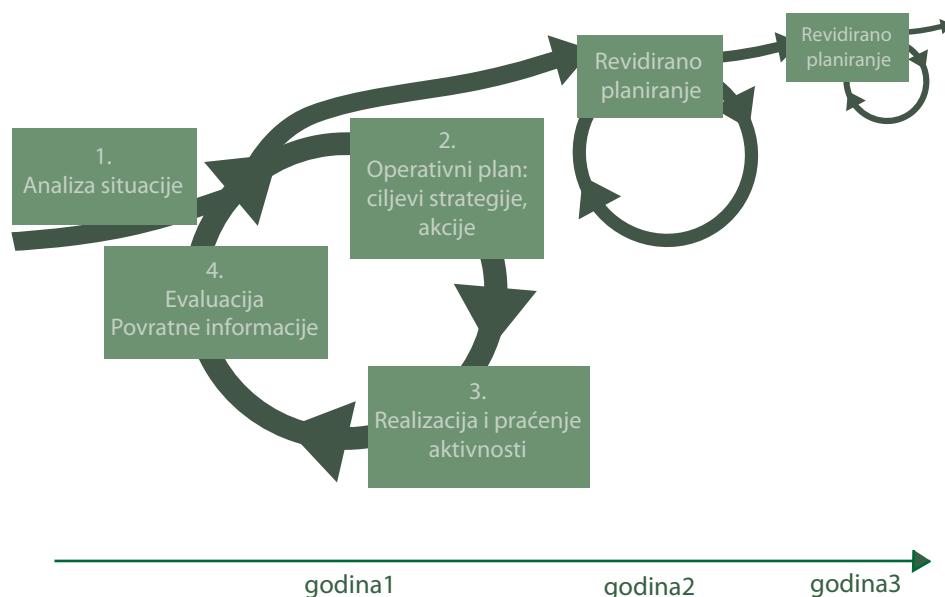
Ciklus Promjene započinje Analizom stanja, situacije u lokalnoj zajednici. Definiraju se problemi, potrebe, izazovi i postojeći resursi.

U okviru opštih ciljeva YEPP-a, lokalna grupa za podršku (LGP), koju sačinjavaju predstavnici organizacija/udruženja svih sektora koji djeluju u zajednici uz profesionalnu podršku lokalnog kordinаторa određuju svoje ciljeve koji će doprinijeti pozitivnoj promjeni i sačinjavaju lokalni Operativni plan. Ovim planom se definiraju projekti i aktivnosti koji će se sprovesti kako bi se ostvarili lokalni ciljevi i opšti YEPP ciljevi. Dio Operativnog plana je i Plan monitoringa i evaluacije kojim se definira na koji će način LGP uz podršku evaluatora provjeravati svoj napredak u postizanju željenih namjera i ciljeva. Tokom implementacije Operativnog plana, Monitoring timovi uz podršku evaluatora vrše nadgledanje rada LGP i odvajanje lokalnih projekata i aktivnosti koristeći se metodom Participativnog monitoringa kratkoročnih ciljeva (POM). Jednom godišnje svi uključeni u proces se sastaju kako bi procijenili do koje mjere su aktivnosti u zajednici doprinijele ostvarivanju lokalnih ciljeva i opštih YEPP ciljeva. Evaluator izrađuje evaluacijski izvještaj koji se predstavlja LGP, lokalnom koordinatoru i YEPP Programskom timu.

Na osnovu rezultata evaluacije, LGP revidira i mijenja Operativni plan ukoliko je to potrebno uzimajući u obzir rezultate evaluacije. Naučene lekcije se dijele unutar YEPP mreže kroz transnacionalne aktivnosti, redovne posjete Programske skupine i direktne razmjene između centara visokog intenziteta.

Potom se cjelokupni Ciklus Promjene ponavlja osiguravajući tako da LGP nauči iz uspješnih i manje uspješnih aktivnosti i poboljša svoje napore za ostvarivanje pozitivnih promjena u svom okruženju.

### **CIKLUS PROMJENE NA LOKALNOM NIVOU**



Prema YEPP modelu pristupa organiziranju zajednice, članovi Lokalne grupe za Podršku (LGP) i organizatori projekata samostalno obavljaju evaluaciju svog rada kroz redovno posmatranje i dokumentiranje postignuća rada LGP i lokalnih projekata, odnosno aktivnosti. Takva metoda samoevaluacije koju ovaj model predviđa se naziva POM (Participativni monitoring kratkoročnih ciljeva). Evaluaciju ne vrše osobe izvan lokalne zajednice već članovi LGP i osobe uključene u projekte/aktivnosti koje bi trebale biti motivirane za praćenje rezultata svojih aktivnosti jer ih se direktno tiču (participatorna evaluacija). Članovi LGP izaberu monitoring timove koji će biti odgovorni za redovno prikupljanje i dokumentovanje podataka i predstavljanje istih na redovnim sastancima sa LGP. POM je usmјeren na aktivnost. Rezultati se koriste kako bi se shvatili uspjesi i slabosti rada te kako bi se odmah usvojile preporuke za poboljšanje projekata/aktivnosti ili rada LGP uopšte.

Prema navedenom, može se zaključiti da je model YEPP-a vrlo sličan BH Modelu otvorenog obrazovanja, posebno u segmentu uključivanja svih sektora u zajednici te fokusiranju na mlade. Međutim, ovaj model ne naglašava dovoljno neophodnost škole kao jednog od glavnih aktera. Praktično iskustvo koje je u osnovi BiH Modela pokazalo je da su uprava i zaposlenici škole, uz učenike, mlađe i druge pojedince ili organizacije/udruženja iz zajednice, akteri bez čije aktivne participacije u procesu, njihovog zalaganja za otvaranje škole prema zajednici i usvajanje principa otvorenog obrazovanja u podučavanju, niti mladi kao ni sama zajednica ne mogu dugoročno imati koristi.

## 6.1 Misija OSCE- a u BiH<sup>42</sup>

OSCE u BiH djeluje na razvijanju mehanizama unutar postojeće strukture vlasti kako bi se stvorilo plodno tlo za reformu obrazovanja. U poređenju sa BiH Modelom OO, pristup OSCE-a je više u smjeru odozgo-prema-dolje te predstavlja dugotrajniji oblik političkog utjecanja i zagovaranja. Model posjeduje dimenziju organiziranja unutar lokalne zajednice, pristup u mikrosredini koji bi zbog svog lokalnijeg, a samim tim i prilagođenijeg, karaktera mogao dugoročno biti efektivniji.

Misija OSCE-a u Bosni i Hercegovini od 2002. godine radi na podršci reforme obrazovnog sistema u BiH. Njen osnovni cilj je promoviranje i usvajanje političkih i zakonodavnih mjera koje će utjecati na razvoj cjelovitog obrazovnog sistema, pristupačnog i efikasnog za sve, što će, po mišljenju OSCE-a također pozitivno utjecati na dugoročnu stabilnost u zemlji. Ukoliko se obrazovni sistem nastavi zasnovati na nacionalnim podjelama, budući stanovnici BiH će nastaviti živjeti u društvu kojem konstatno prijete podjele i raspad. Ako, međutim, obrazovanje pruži osnov za toleranciju, uvažavanje, građansku pratičipaciju u svakom segmentu života, i BiH će postati država kakvi su njeni građani.

Reforma sistema obrazovanja obično ne spada u tranzicijske aktivnosti podrške u državama u kojima je bio sukob. Međutim, sve je jače uvjerenje u regiji, kao i u ostalim podijeljenim poslijeratnim društвima, da obrazovanje ima izuzetno značajnu ulogu u formiranju stavova kod mlađih ljudi i njihovih porodica, u formiranju pogleda na ljudska prava i različitosti, i na promoviranje (ili ometanje) razvoja svijesti budućih lidera i građana, koji su tolerantni i usmјereni u duhu građanskog društva. Postojeći rascjepkani sistem, u kojem se učenici obrazuju u skladu sa tri pristrasna, nacionalno obojena nastavna plana i programa, koja ih, ili asimiliraju ili razdvajaju, ima za cilj stvoriti tri odvojene grupe građana, koje ne poznaju jedna drugu i, samim time, ne vjeruju jedna drugoj.

Misija OSCE-a imala je aktivnu ulogu u reformi obrazovanja u BiH od jula 2002. godine, kada je, na zahtjev visokog predstavnika, i u suglasnosti sa Stalnim vijećem OSCE-a, preuzela ključnu ulogu koordiniranja i usmјeravanja rada međunarodne zajednice u oblasti obrazovanja. Kako je reforma napredovala, ova uloga preraslala je u onu ulogu, zasnovanu na izgradnji konsenzusa, razmjjeni informacija, praćenju rada i podnošenju izvještaja o reformi i provedbi reforme, kao i na poticanju organa vlasti BiH na ispunjavanje domaćih i međunarodnih obaveza.

<sup>42</sup> Preuzeto sa <http://www.oscebih.org/education/bos/?d=2> i <http://www.oscebih.org/education/bos/role.asp?d=2> (pristupljeno u oktobru 2010.).

Osoblje Misije OSCE-a koristi svoja iskustva, kako bi dalo podršku u političkom, organizacijskom i zakonodavnom smislu, te pomoglo napredovanju procesa reforme i potaknulo preuzimanje odgovornosti za provedbu reforme kod domaćih nosilaca aktivnosti, od građana, pa sve do najvišeg, ministarskog nivoa. Sveobuhvatno prisustvo Misije na terenu, s osobljem za obrazovanje razmještenim u 14 terenskih ureda u cijeloj BiH, čini OSCE jedinom organizacijom sposobnom da nadgleda napredak u reformi obrazovanja na nivou škole i lokalne zajednice, gdje je provedba reforme od suštinskog značaja.

Uloga OSCE-a u pružanju podrške i omogućavanju rada u ovom složenom procesu je, po svojoj prirodi, prvenstveno, politička. Misija OSCE-a i njeno osoblje rade na podizanju nivoa svijesti o potrebi za reformom među zvaničnicima, stručnjacima i građanima, putem različitih političkih i programske aktivnosti.

Rad Odjela za obrazovanje Misije OSCE-a podijeljen je u pet programa kako bi, iz različitih, ali nadopunjajućih uglova, dva cilja navedena u gornjem dijelu teksta, bila ostvarena.

- Koordinacija rada/politička podrška;
- Zakonski propisi;
- Pristup obrazovanju i nediskriminacija;
- Učešće građana u procesu reforme obrazovanja;
- Finansije i upravljanje u oblasti obrazovanja.

# Ako želite znati više

## ORGANIZOVANJE SASTANAKA<sup>43</sup>

Jedna od najvažnijih aktivnosti za svaki proces je sastanak kao organizirani misaoni rad više ljudi koji planiranom razmjenom mišljenja sudjeluju u pripremi, odlučivanju i traženju rješenja problema ili provedbu aktivnosti.

Sastanci se mogu podijeliti s obzirom na cilj (informativni, odlučivanje, planiranje, vrednovanje itd.), na broj učesnika (konsultacije, timski sastanak, sjednica, kongres itd.) te na način vođenja (izrabljivačko-autorativan, dobromjerno-autorativan, konsultacijski ili grupno-participacijski). Svako organiziranje sastanaka se vodi prema slijedećim fazama:

### 1. Planiranje i priprema sastanka – potrebno je obaviti tehničke i sadržajne pripreme

#### Tehničke pripreme

Vrijeme – idealan sastanak ne traje duže od dva sata!

#### Mjesto – dostupno svim učesnicima

Prostor – ugodan, topao, osvijetljen

#### Pomagala

##### Pozivi

Materijali – ovisno o vrsti sastanka (pozivnica s mjestom, vremenom i naslovom sastanka, dnevni red i kratak opis, eventualno materijale za raspravu)

Bilježenje - zapisnik

#### Sadržajne pripreme

Cilj sastanka – potrebno ga je jasno definirati čime se određuje i tip sastanka, odnosno dnevni red

Definiranje problema –

Način rada i dnevni red – ovisi o broju učenika, cilju; potrebno definirati kritične tačke dnevnog reda koje se moraju postići te odgovorne osobe za svaku tačku dnevnog reda (predlagači, govornici...)

Moguća rješenja

Stručnjaci za uvodna pojašnjenja

Izvršitelji

#### Problem odgovornosti

### 2. Vođenje sastanka – postoje određeni faktori na koje je važno обратити pažnju tokom vođenja sastanaka

- Tačnost
- Način predstavljanja – pomaže uspostavljanju pozitivne atmosfere; ukoliko ste sručni i prijateljski nastrojeni učesnici će se osjećati opuštenije i spremnije za rad; također, upoznavanje učesnika, ukoliko se međusobno ne poznaju, će utjecati na ohrabrujuće ozračje.
- Osnovna pravila ponašanja – imaju za svrhu prvenstveno osigurati učestvovanje prisutnih a ta su, i za voditelje i za učesnike, slijedeća:
  - i. Budite iskreni u svakom trenutku;
  - ii. Odnosite se povjerljivo prema informacijama izloženim na sastanku;
  - iii. Saslušajte svakoga, čak i onda kada se ne slažete;
  - iv. Ne upadajte u riječ;
  - v. Izbjegavajte etničke, opresivne, rasne i seksističke komentare;
  - vi. Učestvujte;
  - vii. Poštujte dogovoreno vrijeme odmora, početka i završetka sastanka.

<sup>43</sup> Preuzeto iz NVO priručnik: Kuharica za udruge. ODRAZ – održivi razvoj zajednice. Zagreb, 2002.

- Uspostavljanje osjećaja sigurnosti – uloga voditelja je da stvori osjećaj sigurnosti kod svih učesnika te bi trebao:
  - i. Osjećati se on sam sigurno i ugodno sa temom koju predstavlja;
  - ii. Saslušati svakoga i potaknuti na djelovanje;
  - iii. Jasno iznositi informacije;
  - iv. Govoriti na način koji odaje poštivanje svih sudionika;
  - v. Poštivati i cijeniti iskustvo svakog sudionika;
  - vi. Ne osuđivati sudionike;
  - vii. Biti iskren u svom odnosu sa skupinom. Ukoliko nemate informacije koje grupa od vas zahtijeva, jasno to recite (i voditelj je, na kraju krajeva, ljudsko biće).
- Uključivanje – kako je cilj sastanka razmjena, aktivno učešće je poželjno i može se postići na više načina, tzv. tehniku uključivanja

#### Primjeri tehnika uključivanja:

Partneri za diskusiju – jednostavna tehnika za započinjanje bilo kakve diskusije. Nakon što postavite pitanja grupi, zamolite svakog učesnika da nađe partnera i nekoliko minuta diskutuje o postavljenom pitanju. Kada završe, jedan od dva partnera izvijesti o razgovoru. Ista tehnika se može koristiti i za tri partnera.

Izmiješana salata – Svaki od učesnika dobije ceduljice papira i zamoli ih se da na svaki papirić napišu po jednu ideju (vezano za temu sastanka, predmet rasprave itd.). Ceduljice se potom stave u kartonsku kutiju ili zdjelu i jedan od učesnika ih promiješa. Potom se ceduljice u kutiji/zdjeli šalju od jednog učesnika do drugog i svako uzme onoliko ceduljica koliko je stavio unutra. Kada se sve ceduljice uzmu, svaku učesnik pročita ideje koje je izvukao i potom se iste razmatraju, najbolje dorađuju itd.

Proslijedi kovertu – učesnici sjede u krugu. Svako dobije po traku papira na koju napiše pitanje i vrati u kovertu. Voditelj započinje tako što izvuče traku iz koverte i sam odgovori na pitanje. Potom kovertu prosljedi sljedećem učesniku koji uradi isto. Nakon što svi učestvuju, voditelj ili otvara novi krug ili završava aktivnost. Veći broj krugova se koristi kada je potreba za uključivanjem veća. Ukoliko ima više od deset učesnika, podijele se u manje grupe. Pitanja za kovertu zavise od teme sastanka, cilja itd.

„Vruć krompir“ – određeni predmet se daje osobi koja želi učestvovati u raspravi. Samo ta osoba može učestvovati dok je predmet kod nje. Tehnika korisna ukoliko u grupi nema većih neslaganja.

2:1 – ukoliko postoje osobe koje dominiraju, ova tehnika će biti korisna za uspostavljanje ravnoteže i davanje prilike svima da doprinesu raspravi. Pravilo aktivnosti je da нико не učestvuje dva puta prije nego su svi bar jednom; нико ne iznosi mišljenje četiri puta prije nego su svi ostali učestvovali dva puta itd.

3. **Zaključni dio sastanka** - jednakovo važan korak sastanka je i njegov kraj. Ukoliko se ne odvija na odgovarajući način, učesnici će otići bez osjećaja da su nešto uradili. Prema tome, potrebno je, kad se tokom razgovora učesnici opredijele za stavove, mišljenja, rješenja itd., donijeti zaključke. Iste je potrebno utvrditi na sastanku, a u pismenoj formi dostaviti učesnicima. Također je bitno i voditi zapisnik koji će poslužiti kao podsjetnik za prisutne i izvor informacija za one koji nisu prisustvovali. Zapisničara je svakako potrebno odrediti prije nego sastanak započne te definirati zahtjeve vezano za zabilješke.

## **Uloga fasilitatora<sup>44</sup>**

Svaka rasprava se sastoji od dva bitna aspekta:

- ono o čemu grupa razgovara (sadržaj)
- način na koji grupa razgovara (proces)

Proces je sredstvo kroz koje grupa treba razmatrati sadržaj na najproduktivniji mogući način. Uloga fasilitatora je da stvori i omogući proces koji će grupi pomoći da razgovara o sadržaju na zadovoljavajući i produktivan način.

Uloga fasilitatora se veoma razlikuje od tradicionalne uloge učitelja. Fasilitator je odgovoran za:

- omogućavanje procesa
- stvaranje atmosfere pogodne za učenje
- postavljanje problema
- ohrabrvanje procesa u kojem će se pronaći uzroci i rješenja
- pomaže grupi da što je moguće više otkrije sama i
- uspostavljanje procesa za planiranje aktivnosti.

Obrazovanje treba biti usmjereni na učenje prije nego na podučavanje. Tamo gdje je to moguće, fasilitator treba uspostaviti situaciju učenja u kojoj će odrasli i/ili mladi sami otkriti odgovore i rješenja svojih problema.

Fasilitator nije niti stručnjak niti predavač. Fasilitator pomaže učesnicima da međusobno djeluju, pridobiju nove informacije i grade svoje iskustvo. Fasilitator vodi proces koji će učesnicima pomoći da dostignu svoje ciljeve unutar određenog vremenskog perioda. Ključna uloga fasilitatora je da pomogne grupi da iskusi i uči zajedno.

### Odlike fasilitatora

Slijedeće karakteristike nisu konačne već samo inspiracija za mogući profil fasilitatora.

Fasilitator treba:

- biti kreativan, sposoban primjećivati, prijateljski raspoložen, sposoban da povezuje;
- njegovati uključivanje;
- stvoriti odgovarajuću sredinu;
- osigurati da svi slušaju;
- dozvoliti svima da govore;
- kritički analizirati probleme do kojih dođe;
- prihvati pozitivne kritike;
- biti spreman da se prilagodi situaciji;
- poznavati alate na raspolaganju i
- odnositi se prema svim učesnicima sa poštovanjem.

Dobar fasilitator;

- drži grupu orijentisanu na sadržaj i na proces;
- ostaje neutralan koliko god je to moguće;
- je informisan vodič koji pomaže grupi da pronađe put i dostigne ciljeve;
- sluša više nego što govori;
- prilagođava se različitim stilovima učenja;
- ohrabruje sve da se uključe imajući na umu da osobe participiraju na razne načine (neki govore samo u malim grupama, što je ipak doprinos, dok drugi govore stalno ali ne doprinose);
- štiti članove grupe od napada drugih;
- je svjestan pitanja spola i različitih kultura;
- zagrijava grupu ili je usporava, kad je to potrebno
- po potrebi ponavlja što se desilo na radionici, sastanku itd. i pomaže grupi da povežu različite etape sastanka/radionice itd.

<sup>43</sup> Facilitators' Role and Facilitation Skills. Compiled by Steffi Leupold, YEPP Programme Team, Berlin, December, 2008

## SWOT ANALIZA

SWOT (Strengths/Snage, Weaknesses/Slabosti, Opportunities/Mogućnosti, Threats/Prijetnje) analiza se koristi za identificiranje pozitivnih i negativnih strana unutar i izvan zajednice. Sagledavanje situacije se može koristiti pri strateškom planiranju i odlučivanju. Realno spoznavanje slabosti i opasnosti koje prijete nastojanjima za promjenom je prvi korak u suočavanju sa kreativnim snagama i mogućnostima.

Područja koja se mogu razmatrati prilikom upotrebe SWOT analize u analiziranju zajednice su: uslovi i infrastruktura za razvoj ekonomije; saobraćajna povezanost; postojeći nivo saradnje; potencijali i mogućnosti za obrazovanje; prirodna, kulturna i tradicijska baština; kvalitet života unutar zajednice. Također se mogu razmatrati i stanje u sportu, kulturi, društvenim aktivnostima itd.

Za kvalitetnu SWOT analizu je prije svega bitno da je u nju uključeno što više zainteresovanih strana jer će i ona samim tim biti kvalitetnija.

### Okvir za SWOT analizu

		POZITIVNE STRANE	NEGATIVNE STRANE
UNUTARNJE	Snage	Slabosti	
	<p>Nadograđujte snage</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Koje su prednosti vaše zajednice u odnosu na postojeće resurse?</li><li>• Koji je nivo ljudskog kapitala - stručna, raznovrsnost znanja i vještina, obrazovna struktura?</li><li>• Kakva je klima za ekonomski razvoj, postoji li podrška lokalne samouprave, infrastruktura itd.?</li><li>• Postoje li prirodne i kulturne vrijednosti?</li><li>• Kako ocenjujete kvalitet života u zajednici? Itd.....</li></ul>	<p>Minimalizirajte slabosti</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Šta možete poboljšati u vezi s ljudskim kapacitetima, prostornim i drugim resursima?</li><li>• Koje djelatnosti nisu djelotvorne?</li><li>• Šta loše radite?</li><li>• Šta trebate izbjegići?</li><li>• Prijeti li ozbiljno bilo koja vaša slabost razvoju zajednice?</li></ul>	
VANJSKE	Mogućnosti	Opasnosti	
Trendovi u razvoju	<p>Iskoristite mogućnosti</p> <p>Koji vam novi trendovi u zemlji i svijetu idu u prilog?</p> <p>Jesu li društvene promjene povoljne za vas? Jesu li se dogodile neke promjene u politici koje pozitivno utječu na mogućnost razvoja vašeg kraja?</p> <p>Ima li na vidiku novih mogućnosti za finansiranje, novih donatora ili programa za pomoć ekonomiji, lokalnoj samoupravi i civilnom sektoru?</p> <p>Ko vam od ljudi koji posjećuju zajednicu može pružiti podršku?</p>	<p>Osujetite opasnosti</p> <p>Koje prepreke postoje u okruženju koje vam otežavaju rad?</p> <p>Jesu li novi trendovi u zemlji i svijetu nepovoljni za vas? Idu li u prilog vašoj konkurenциji ili podržavaju druge programe?</p> <p>Utječu li društvene promjene negativno na mogućnost razvoja vašeg kraja?</p> <p>Odlaze li glavni finansijeri programa u vašoj zajednici ili se mijenja njihovo finansijsko stanje?</p> <p>Je li se promjenila politika u području koje ste vi imali u vidu prilikom planiranja razvoja?</p> <p>Šta rade susjedne zajednice?</p>	
Ekonomsko stanje u zemlji			
Izvori finansiranja			
Zakonodavstvo			
Političko stanje			
Događaji u zemlji i svijetu			
Tehnološki faktori			

## RADIONICA BUDUĆNOSTI / FUTURE WORKSHOP<sup>45</sup>

Radionica budućnosti (RB) je metoda koja za cilj ima razvoj ideja ili projekata u sklopu razvoja zajednice, odnosno usmjerena na rješavanje problema na demokratski način kroz participiranje i saradnju. RB je osmišljena tako da utjelovljuje principe kreativnog rješavanja problema dok se kroz socijalnu organizaciju grupe učesnika izražavaju principi participativne demokratije.

Karakterišu je tri glavna aspekta:

- Fokusiranje na dinamiku unutar grupe, za razliku od drugačijih pristupa koji su usmjereni na metode ili rješavanje zadataka kao vodeći faktor;
- Zasnovana je na savremenim konceptima vezanim za vođenje (fasilitiranje) kreativnog rješavanja problema;
- Naglašava zajednički rad i učenje kroz saradnju, interakciju svih učesnika koji su usmjereni na cilj saznavanja načina za izgradnju, održavanje i razvoj odgovornih zajednica.

## AKTIVIRAJUĆI INTERVJUI

Saul Alinsky<sup>46</sup>, koji se smatra jednim od začetnika organiziranja zajednice (community organizing), je također bio među prvima koji je koristio aktivirajuće intervjuje u svom radu, vodeći se svojom idejom da za ljudе ne treba činiti ništa što mogu učiniti sami za sebe i stavom da se resursi unutar zajednice najbolje mogu razviti komunicirajući sa ljudima.

Aktivirajući intervjuji pripadaju tzv. akcionom istraživanju koje u principu klasične sociološke metode povezuje sa praksom, dajući im tako upotrebnu, svrshodnu dimenziju. Dio su holističkog pristupa rješavanju problema u zajednici u kojem sami stanovnici imaju podjednaku ulogu kao i ispitivači/istraživači. Smisao upotrebe aktivirajućih intervjuja leži u pretpostavci da su se ljudi, stanovnici određenog okruženja sposobni sami organizovati, ali im treba vremena i podrške da steknu samopouzdanje i počnu vjerovati u svoje sposobnosti, na što se konkretno aktivirajući dio intervjuja i odnosi. Intervjuji nisu koncipirani kao puko ispitivanje u cilju pridobijanja određenih informacija, već na to da kroz dijalog sa ispitivačem, ispitnik osvijesti svoj problem i svoje mogućnosti.

Cilj aktivirajućih intervjuja se određuje zavisno od potreba u zajednici, ali također može biti metoda koja se koristi u raznim fazama procesa unutar zajednice, zavisno od cilja, npr.:

- a) Intervju s ciljem motiviranja (prvi koraci ka uspostavljanju struktura samoorganizovanja u zajednici):
  - prvi korak, iniciranje procesa organizovanja zajednice
  - pobuđivanje interesa građana za zajedničke aktivnosti
  - stupanje u kontakt sa građanima
  - pomaganje građanima da pronađu/definiraju svoje interese
  - poslije ispitivanja, zainteresovani građani se sastaju na organizovanom/vođenom sastanku
  - formiranje građanskih grupa
  - organizatori u zajednici podržavaju građanske grupe
- b) Intervjuji s ciljem prikupljanja podataka:
  - dobijanje kvalitativnih i kvantitativnih podataka
  - analize socio-ekonomiske situacije
  - pored organizatora u zajednici ovi podaci važni za lokalnu administraciju, političare itd.
- c) Intervjuji s ciljem revizije ili prilagođavanja ciljeva:
  - jačanje već postojećih mreža, stvaranje novih
  - revizija postojećih programa
  - definiranje novih ciljeva

<sup>45</sup> Radionica budućnosti je futurološka metoda koju su razvili Robert Jungk, Ruediger Lutz i Norbert R. Muellert 70tih godina prošlog stoljeća. Metoda omogućava grupi ljudi da razvije nove ideje ili pronađe nova rješenja za društvene probleme. Radionica budućnosti je posebno pogodna za učesnike koji nemaju mnogo iskustva sa procesom kreativnog odlučivanja, npr. djecu ili mlade. Također zahtijeva detaljnu pripremu i podršku od strane sposobljenih voditelja/moderatora. Često se koristi i u prostornom planiranju u cilju uključivanja građana u proces planiranja i odlučivanja.

<sup>46</sup> Više na <http://www.infed.org/thinkers/alinsky.htm>

Razvoj zajednice (community development), čiji su sastavni dio izgradnja i organiziranje zajednice (community building and organizing) ima za cilj osnaživanje pojedinca ili grupe obezbjeđujući vještine koje su im potrebne kako bi doveli do promjena u svojoj zajednici. To je širok pojam koji se odnosi na praktične metode i discipline građanskih vođa, aktivista, uključenih građana i profesionalaca usmjerenih na poboljšanje lokalnih zajednica. Razvoj zajednice uključuje niz mogućih pristupa poput:

- Ekonomski razvoj zajednice (community economic development-CED)
- Izgradnja kapaciteta u zajednici (community capacity building)
- Izgradnja društvenog kapitala (social capital formation)
- Participativni politički razvoj (political participatory development)
- Nenasilna direktna akcija (nonviolent direct action)
- Ekološki održiv razvoj (ecologically sustainable development)
- Razvoj zajednice zasnovan na dobrima (asset-based community development)
- Razvoj zajednice zasnovan na vjeri (faith-based community development)
- Socijalni rad u zajednici
- Participativno istraživanje zasnovano na potrebama zajednice (community based participatory research - CBPR)
- Mobiliziranje zajednice
- Osnaživanje zajednice
- Participiranje zajednice
- Planiranje zasnovano na potrebama zajednice (community based planning – CBP)
- Samostalno vođen razvoj zajednice (community-driven development- CDD)

## EVALUACIJSKE AKTIVNOSTI

U nastavku je dat pregled osnovnih evaluacijskih aktivnosti, a detaljnije je pojašnjena metoda upitnika.

Metoda	Primjena	Prednosti	Izazovi
<b>Upitnici, ankete, kontrolne liste</b>	Kada je potrebno brzo i/ili lako sakupiti od ljudi veliki broj informacija na način koji ne djeluje prijeteće	Može se popuniti anonimno, Sprovodenje ne iziskuje značajne troškove, Laka usporedba i analiza, Primjenjivi su na velikom broju ljudi, Moguće je doći do velikog broja informacija, Mnogi upitnici već postoje.	Može se desiti da povratne informacije nisu pouzdane, Formulacija pitanja može opredijeliti ispitanika za neki od odgovora, Bezlični su, Pri izradi ankete se može desiti da je neophodno angažovati eksperta za anketiranje, Ne daju pravu sliku.
<b>Intervju</b>	Kada je potrebno u potpunosti razumjeti nečije impresije i iskustva ili naučiti više o njihovim odgovorima na pitanja iz upitnika	Dobija se puni obim i dubina informacija, Razvija se odnos sa klijentom, Dozvoljava fleksibilnost u odnosu sa klijentom.	Može trajati dugo, Analiza i usporedba može biti otežana, Može iziskivati značajne troškove, Ispitivači mogu utjecati na mišljenje ispitanika.

<b>Uvid u dokumentaciju</b>	Kada se želi steći utisak o funkcioniranju programa bez ometanja programa. Zasniva se na uvidu u aplikacije, finansijsku dokumentaciju, prepisku, zapisnike itd.	Pristup sveobuhvatnim informacijama koje se odnose na prošli period, Ne ometa odvijanje programa ili navike klijenata - korisnika programa, Informacije već postoje, Manja je mogućnost stvaranja unaprijed formiranog opredjeljenja o informacijama.	Često zahtijeva više vremena, Informacije mogu biti nepotpune, Potrebno je imati vrlo jasnu sliku o tome šta se traži, Nije jedan od fleksibilnih načina za dobijanje informacija, Podaci ograničeni na ono što već postoji.
<b>Posmatranje</b>	Kada je potrebno doći do tačnih informacija o tome kako program uistinu djeluje, posebno u oblasti procesa.	Sagledavanje programske operacije vrši se dok su one u toku, Može se prilagoditi događajima koji su u toku.	Može se desiti da je teško protumačiti uočeno ponašanje, Može se desiti da je komplikirano izvršiti kategorizaciju zapažanja, Može imati utjecaja na ponašanje učesnika u programu, Može iziskivati značajne troškove.
<b>Fokus grupe</b>	Kada je potrebno detaljno sagledati datu temu putem grupne diskusije npr. o reakcijama na iskustvo ili prijedlog, o razumijevanju uobičajenih primjedbi itd.	Na brz i pouzdan način se dolazi do uobičajenih impresija, Može biti efikasan način da se dobije veliki obim i dubina informacija za kratko vrijeme, Može prenijeti ključne informacije o programima.	Može biti teško analizirati odgovore, Potreban je dobar voditelj, Može biti teško organizirati okupljanje 6-8 osoba.
<b>Studije konkretnih slučajeva</b>	Kada se želi u potpunosti razumjeti i prikazati iskustvo klijenata u programu i provesti sveobuhvatno ispitivanje primjenom unakrsne usporedbe konkretnih slučajeva.	Stvara potpunu sliku o iskustvima klijenta vezanim za program i njegove ulazne elemente, procese i rezultate. Dobro sredstvo za ilustriranje programa ljudima izvana.	Obično proces prikupljanja, organiziranja i opisivanja pojedinosti zahtijeva puno vremena, Ilustrira dubinu informacija, ali ne i širinu.

## UPITNICI

Premda se upitnici kao metoda prikupljanja informacija često smatraju najkorisnijim, pripremanje dobrog upitnika i sprovođenje kvalitetne ankete nije nimalo lagano. Slijedeći savjeti imaju za cilj olakšati proces, upućujući na neke praktično dokazane činjenice i sistematizirajući proces. Upitnici se mogu primijeniti kao metoda pridobijanja informacija vezano za procjenu potreba (korak u Fazi I gore predstavljenog procesa OO) i/ili kao metoda monitoringa te evaluacije u završnoj, IV fazi ciklusa (vidi Aktivirajući intervju gore).

Faze pripreme i provođenja anketa i upitnika su:

- A - Priprema,**
- B - Dizajn,**
- C - Razvoj pitanja,**
- D - Pisanje uputstava,**
- E - Pisanje uvodnih pisama,**
- F - Probno testiranje.**

### **A. Priprema**

Anketa ili upitnik moraju biti napisani jednostavnim jezikom. Slijedeći ključni korak pripremne faze je utvrditi cilj projekta procjene potreba.

### **B. Dizajn**

Pri dizajnu ankete ili upitnika, važno je razmotriti sljedeće:

- Veličinu ankete. Ukoliko je grupa velika – što je često slučaj sa otvorenim centrima, preporučuje se korištenje zatvorenih pitanja, iz razloga što se taj tip pitanja lako može rangirati i obraditi na kompjuteru. Ukoliko su u okviru analize potrebne i kvalitativne informacije potrebno je posebno organizirati intervjuje ili fokusne grupe da bi se prikupile i ove dodatne informacije.
- Na koji će se način analizirati informacije? Mnogi instrumenti koji se elektronski skeniraju mogu se napraviti i kod kuće. Međutim, ponekad se desi da anketa ili upitnik nameću potrebu korištenja posebnih, unaprijed kreiranih bar kodova. Ovaj problem može se riješiti angažovanjem internog odjeljenja za istraživanje tržista, eksterne agencije ili univerziteta koji može pomoći u dizajnu instrumenta. I ručno tabliranje je metoda obrade rezultata.

### **C. Razvoj pitanja**

Ništa nije izvor takve frustracije kao slanje stotina anketnih listića da biste kasnije saznali da je veliki broj ispitanika pogrešno interpretirao pitanja. Iz ovog razloga, vrlo je važno slijediti nekoliko osnovnih smjernica pri razvijanju pitanja. Ankete i upitnici koriste tri tipa pitanja:

- Otvorena pitanja: Pri odgovoru ispitanik se koristi vlastitim riječima. Za odgovor je potrebno ostaviti prazan prostor ili liniju.
- Zatvorena pitanja: Daje se lista mogućnosti po izboru ispitanika. Izbor se označava križićem ili kružićem. Primjena zatvorenih pitanja preporučuje se u slučajevima kada je potrebno doći do kvantitativnih informacija.
- Mješovita pitanja: Kombinacija zatvorenih pitanja sa otvorenim tipom odgovora. Postoji nekoliko tipova zatvorenih pitanja:
  - Višestruki izbor: Ova pitanja obično uključuju listu od četiri ili više odgovora od kojih ispitanik mora odabrati jedan.
  - Da/Ne pitanja: Ovaj tip pitanja se koristi kada se odgovor može dati u dvije, međusobno isključujuće varijante.
  - Nominalne skale. Primjeri nominalnih skala:

**Likertova Skala (1932).** Pitanjima se od ispitanika traži da rangiraju ili gradiraju vrijednosti i stavove upotrebom Likertove skale.

Primjer:

U potpunosti se ne slažem,

Ne slažem se,

Donekle se slažem,

Slažem se,

U potpunosti se slažem.

**Intervalne skale.** Pitanja koja se koriste za prikupljanje demografskih podataka zasnovana su na intervalnim skalama. Slijedi primjer pitanja tipičnog za intervalnu skalu:

Koliko djece pohađa kurs engleskog jezika jednom sedmično?

Manje od 10

10-15

15-20

20-25

#### **D. Pisanje uputstava**

Četvrta faza u pripremi anketa ili upitnika uključuje pisanje eksplisitnih uputstava. Potrebno je tačno utvrditi sljedeće: na koji način ispitanici trebaju popuniti formular, da li ispitanici trebaju naznačiti svoj izbor zaokruživanjem ili križanjem stavki, pisanjem komentara itd., koliko se vremena može utrošiti na popunjavanje formulara, kome treba uputiti popunjene formulare i do kada.

#### **E. Pisanje uvodnih pisama**

Uvodna pisma od suštinskog su značaja, jer se njima objašnjava koji su razlozi slanja ankete. Osim toga, u njima se opisuju prednosti koje će za ispitanike proisteći iz ispitivanja.

#### **F. Probno testiranje**

Nakon što je upitnik završen, korisno je testirati ga. Probni test može ukazati na probleme u strukturi i/ili fizičkom izgledu upitnika, kao i dati odgovore na sljedeća pitanja:

- Da li su uputstva jasna i precizna?
- Mogu li ispitanici s lakoćom razumjeti pitanja?
- Mogu li ispitanici s lakoćom odgovoriti na pitanja?
- Da li je ispitanicima dato dovoljno prostora da zabilježe svoje komentare?

I na kraju... nekoliko savjeta za uspješno anketiranje

Važno je imati na umu da svaka zajednica mora razviti vlastiti stil, metode i procedure anketiranja. U isto vrijeme, tipovi anketa koje je razvio jedan centar mogu se u potpunosti razlikovati od anketa koje koriste drugi centri. Društveno-ekonomski položaj, stepen pismenosti itd., su faktori koji se moraju razmotriti pri iniciranju i provođenju anketa.

Jedanaest kratkih savjeta za uspješno anketiranje:

- Moraju se utvrditi ciljevi ankete,
- Preporučuje se primjena jednostavnih i jasnih pitanja,
- Ne preporučuje se primjena otvorenih pitanja jer je odgovore na ta pitanja teško analizirati,
- Pitanja se moraju testirati na odabranom broju ljudi,
- Broj od 384 uzorka bilo koje populacije daje 95% pouzdanost,
- Ispitivači moraju biti kvalifikovani za provođenje ankete,
- Mora se utvrditi rok za završetak ankete,
- Rezultati anketa moraju se analizirati primjenom obrade podataka ili ručno,
- O rezultatima se može obavijestiti javnost,
- Preporučljivo je kratko se zahvaliti svima koji su učestvovali u anketi.
- Treba reagovati na nalaze... ne treba vršiti ankete koje će biti same sebi cilj.

## VJEŽBE ZAGRIJAVANJA/OPUŠTANJA (ENERGIZERS/ ICE-BREAKERS)<sup>48</sup>

### 1. KONCENTRACIJA ( ili ZAŠTO SE LJUDI OPIRU PROMJENAMA?)

**Potreban materijal:** -

**Trajanje:** 10-15 minuta

**Veličina grupe:** 10-20 osoba

**Cilj:** vježba zagrijavanja, zabava

1. Postaviti učesnike u dva reda tako da su okrenuti jedni prema drugima;
2. Dok se jedan red/grupa okrene leđima, druga grupa ima na raspolaganju 30 sekundi da promijeni nešto vidljivo na sebi (zamijeni nakit, promijeni firizuru, odveže perte, zamijeni odjeću i slično). Članovi prve grupe se okrenu i moraju nabrojati najmanje 10 promjena. Zatim i druga grupa učini isto, dok prva pogađa šta se izmijenilo.

Varijacija: u zavisnosti od svrhe i teme sastanka na kojem se ova vježba upotrijebi, voditelj može poslije završetka aktivnosti ukazati na činjenicu da su svi učesnici najprije vratili "stari na staro", odnosno postavili izmijenjeno u prvo bitan položaj prije nego su se vratili na svoje mjesto i slično, te iskoristiti to kao uvod u diskusiju o tome zašto ljudi ne vole promjene, odnosno zašto im se odupiru, kako bi učesnici naveli probleme vezane za motivaciju, pasivnost itd.

### 2. VOĆNA SALATA

**Potreban materijal:** stolice na kojima učesnici sjede

**Trajanje:** do 15 min, zavisno od veličine grupe

**Veličina grupe:** 10 – 30 osoba

**Cilj:** vježba zagrijavanja, zabava

1. Učesnici sjede na stolicama postavljenim u krug;
2. Voditelj kaže svakom od učesnika koje je voće npr. jabuka, banana, naranča, kruška itd. Učesnici potom ponove koje su voće.
3. Jedna osoba ustane i stane u sredinu kruga a njena stolica se skloni
4. On/ona glasno kaže naziv nekog od dodijeljenog voća, npr. „Banana!“
5. Svi učesnici koji su dobili taj naziv moraju ustati i potražiti drugu stolicu
6. Osoba koja je stojala u sredini također pokuša naći slobodnu stolicu
7. Osoba koja ostane bez stolice nastavi sa uzvikivanjem naziva voća i svi učesnici ponovno moraju pronaći drugo mjesto. Ukoliko učesnik/ca uzvikne „Voćna salata!“, svi učesnici moraju naći drugo slobodno mjesto.

### 3. BRZA PROVJERA

**Potreban materijal:** -

**Trajanje:** 15 do 25 min, zavisno od veličine grupe

**Veličina grupe:** do 30

**Cilj:** Prikupiti utiske učesnika na brz način

1. Od učesnika se zatraži da se kreću po sobi dok voditelj ne da znak stop. Potom svaki učesnik nađe još jednu osobu i u paru razgovaraju o nekoj bitnoj temi, npr. „Šta mi je jučer bilo najzanimljivije?“ (Pitanje se prilagođava potrebi radionice, događaja na kojem se odvija ova vježba). Svi parovi istovremeno razgovaraju međusobno.
2. Poslije dvije minute parovi se razdvoje i učesnici se opet kreću po prostoriji dok ne dobiju slijedeći signal.
3. Poslije signala, učesnici ponovno pronađu novu osobu s kojom će biti u paru i razgovaraju o drugom pitanju (npr. „Šta bih voljela/o da radimo danas?“) tokom dvije minute.
4. Poslije završetka, voditelj može razgovarati/intervjuirati neke parove vezano za odgovore na pitanja ili zamoliti neke od parova da izlože svoj razgovor ostalima.

<sup>48</sup> Više primjera vježbi za zagrijavanje/ opuštanje možete pronaći na web stranicama navedenim u dijelu Literatura/ Izvori

#### 4. NAPRAVI 8icu!

**Potreban materijal:** -

**Trajanje:** 15 min, zavisno od potrebe

**Veličina grupe:** nije ograničeno

**Cilj:** opuštanje/zagrijavanje

1. Svi učesnici ustanu i opuste se „protresu“.

2. Voditelj zamoli sve da nacrtaju broj 8 različitim dijelovima tijela npr. može se započeti sa „Nacrtaj 8icu desnom nogom“, a zatim „Nacrtaj 8icu desnim koljenom“, „Nacrtaj 8icu lijevom nogom“, „Nacrtaj 8icu lijevim koljenom“ itd.

3. Svi dijelovi tijela se mogu spomenuti. Na kraju se lagano pomjeri glava na desnu pa na lijevu stranu u obliku broja 8.

#### 5. PIZZA MASAŽA

**Potreban materijal:** -

**Trajanje:** 15 min

**Veličina grupe:** nije ograničeno

**Cilj:** opuštanje/upoznavanje

1. Učesnici se postave u krug ili stanu u par sa drugom osobom jednake visine, ili spola, zavisno o osjetljivosti učesnika.

2. Prvo masiraju ramena jedan drugom (voditelj pokaže na koji način).

3. Potom "mijese" tijesto za picu na leđima osobe s kojom su u paru, zatim dodaju salamu, gljive, paprike i druge sastojke. (voditelj demonstrira). Na kraju se doda mnogo sira i pizza se stavi u rernu.

4. Potom se parovi zamijene, ili se osobe ako su stajale u krugu okrenu kako bi svako dobio pizza masažu.

#### 6. LJUDSKI ČVOR

**Potreban materijal:** -

**Trajanje:** 15 min

**Veličina grupe:** nije ograničeno

**Cilj:** opuštanje/upoznavanje/poticanje timskog duha, komunikacije, saradnje

1.Učesnici i voditelji stanu u krug, zatvore oči i krenu prema sredini sa ispruženim rukama te se ne zaustavljaju dok ne uhvate ruke nekog drugog.

2.Kada su svi našli partnera, otvore oči i vide da su svi isprepleteni. Potom se trebaju rasplesti bez puštanja ruku partnera.

## Knjige, publikacije, članci

Freire, Paulo. Pedagogy of Freedom: Ethics, Democracy and Civil Courage / Pedagogija slobode: etika, demokratija i građanska hrabrost (Dostupno na: [www.gigapedia.org](http://www.gigapedia.org))

Institut za otvoreno društvo. Instrukcije za realizaciju Projekta «Otvoreni centri» u jugoistočnoj Evropi, august, 2000.

Human Development Report – Millennium Development Goals «Where will I be in 2015?»/ Izvještaj o ljudskom razvoju - Milenijski razvojni ciljevi „Gdje ću ja biti 2015?“. UNDP publikacije, 2003.(Dostupno na: [www.undp.ba/index.aspx?PID=14](http://www.undp.ba/index.aspx?PID=14) )

Leupold, Steffi. Facilitators' Role and Facilitation Skills, YEPP Programme Team, Berlin, 2008.

Lorenzi, Czabo. Vodič za program „Otvoreni centri u jugoistočnoj Evropi. Open Society Institute/Institut za otvoreno društvo. New York. 2002.

Kos Mikuš, Anica i dr. Škola i mentalno zdravlje: Priručnik za nastavnike. Gračanica: Osmijeh, društvo za psihosocijalnu pomoć i razvijanje dobrotvornog rada. Ljubljana: Skupaj regionalni center za psihosocijalno dobrobit otrok. 2005.

Krüger, Angelika . Blackman, Peter i Eaton, Leanna. YEPP's Concept of Change/ YEPP Ciklus promjene. Berlin, 2007.

Krüger, Angelika. Leupold, Steffi. Strocka, Cordula i Duke, Paul (YEPP Programme Team/ YEPP Program tim). YEPP Practitioners' Handbook- 2nd Edition/ YEPP Priručnik za korisnike – drugo izdanje. YEPP International Resource Centre. Berlin 2009.

National Human Development Report «Social Inclusion in B&H»/ Nacionalni izvještaj o ljudskom razvoju „Društveno uključivanje u BiH“. UNDP publikacije, 2007. (Dostupno na: [www.undp.ba/index.aspx?PID=14](http://www.undp.ba/index.aspx?PID=14) )

NVO priručnik: Kuharica za udruge. ODRAZ – održivi razvoj zajednice. Zagreb, 2002.

Poster, Cyril. i Krüger, Angelika. Community Education. Routledge. 1990.

Strocka, Cordula u saradnji sa Duke, Paul. Engelhardt - Wendt, Ewa. Krüger, Angelika. Leupold, Steffi. YEPP Manual for Evaluation Facilitators – Part 1: Guidelines/YEPP Priručnik za evaluatore - Dio 1: Smjernice. YEPP International Resource Centre.Berlin 2008.

Strocka, Cordula u saradnji sa Duke, Paul. Engelhardt - Wendt, Ewa. Krüger, Angelika. Leupold, Steffi. YEPP Manual for Evaluation Facilitators – Part 2: Toolbox / YEPP Priručnik za evaluatore - Dio 2: Alati. YEPP International Resource Centre.Berlin 2009.

T – Kit on Educational Evaluation in Youth Work/ Priručnik sa alatima za evaluaciju u obrazovanju pri radu sa mladima. Council of Europe Publishing. F-67075 Strasbourg Cedex, april 2007.(dostupno na [www.youth-partnership.net](http://www.youth-partnership.net) )

## Web stranice

### Otvoreno obrazovanje uopšteno:

[www.infed.org/guides/community\\_education.htm](http://www.infed.org/guides/community_education.htm)

<http://www.ncea.com/> ; [http://www.ncea.com/defining\\_community\\_education.aspx](http://www.ncea.com/defining_community_education.aspx) (web stranica Američkog udruženja za otvoreno obrazovanje)

### **Radionica budućnosti/ participativne metode:**

<http://www.partizipative-methoden.de/en/index.php?page=description-activating-survey>

[http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/apel04\\_02.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/apel04_02.pdf)

<http://www2.imm.dtu.dk/~vvv/CPPS/6Chapter6Thefutureworkshop.pdf>

### **Participatorno akcione istraživanje / Participatory Action Research:**

<http://www.caledonia.org.uk/par.htm>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Participatory\\_action\\_research](http://en.wikipedia.org/wiki/Participatory_action_research)

### **On –line resurs za metode i tehnike Organiziranja zajednice:**

[http://ctb.ku.edu/en \(Alati za zajednicu / The Community Tool Box\)](http://ctb.ku.edu/en)

[http://www.vcn.bc.ca/citizens-handbook \(Priručnik za građane/The Citizen's Handbook\)](http://www.vcn.bc.ca/citizens-handbook)

<http://www.communityplanning.net>

### **Participativne metode praćenja i evaluacije:**

<http://www.youth-partnership.net>

[http://www.usaid.gov/pubs/usaid\\_eval/pdf\\_docs/pnabs539.pdf](http://www.usaid.gov/pubs/usaid_eval/pdf_docs/pnabs539.pdf)

[http://www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/205858/0054730.pdf \( LEAP – Priručnik za učenje, evaluaciju i planiranje u procesu organizovanja zajednice\)](http://www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/205858/0054730.pdf)

### **Vježbe zagrijavanja i opuštanja (Energizers/Ice-breakers):**

<http://www.reproline.jhu.edu/english/5tools/5icebreak/icebreak2.htm>

<http://www.reproline.jhu.edu/english/5tools/5icebreak/icebreak3.htm>

<http://www.community4me.com/groupstarters.html>

<http://humanresources.about.com/od/icebreaker1/>

<http://www.kaleidoscope-events.co.uk/ice-breaker-activities.htm>









FONDACIJA TUZLANSKE ZAJEDNICE