



# revolucija različitosti

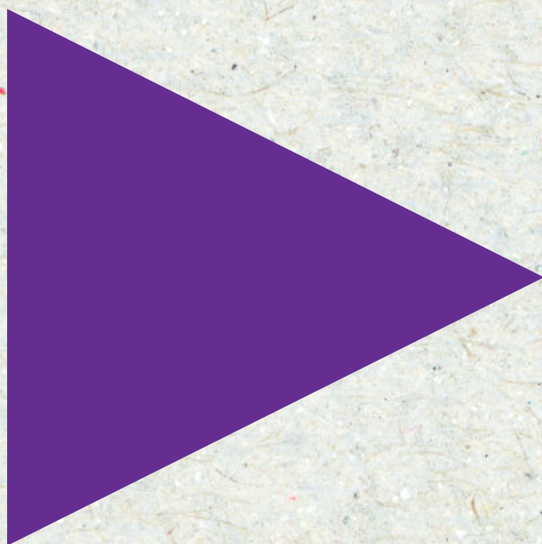
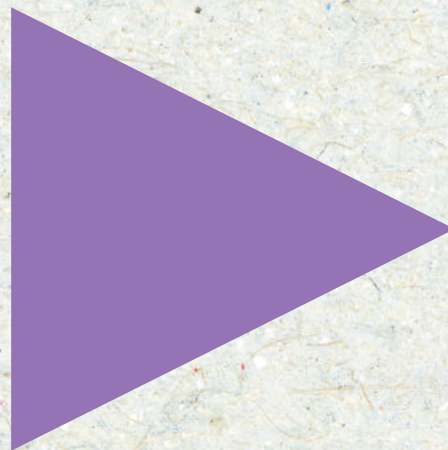
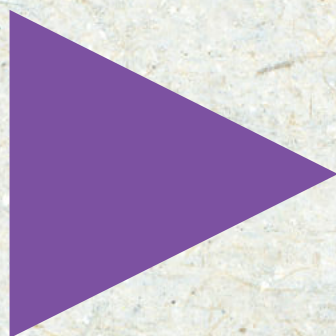
kolekcija  
dobre prakse





# revolucija različitosti

kolekcija  
dobre prakse



**REVOLUCIJA RAZLIČITOSTI:  
KOLEKCIJA DOBRE PRAKSE**

**IZDAVAČI:**

CEPORA – Centar za pozitivan razvoj dece i omladine (Srbija)  
Institut za pedagoška istraživanja (Srbija)  
Associazione Uniamoci Onlus (Italija)  
Osnovna škola Dante Aligijeri, Izola (Slovenija)

**UREDнице:**

Branislava Popović-Ćitić  
Lidija Bukvić  
Marija Trajković

**EKSPERTI UKLJUČENI U PISANJE**

**PUBLIKACIJE:**

Marija Trajković, Marina Kovačević-Lepojević,  
Ana Paraušić Marinković, Lidija Bukvić, Giulia  
Messina, Tea Radojković, Anja Palčič

**Zahvaljujemo se na doprinosu u izradi  
publikacije sledećim stručnjacima iz prakse:**

Dajna Marinković, Marija Zornić, Aleksandra  
Rakić, Lazar Milošević

Publikacija je nastala u okviru projekta

**REVOLUCIJA RAZLIČITOSTI:  
od vrednosti do prakse**

**Dizajn naslovnice:** Anica Novak

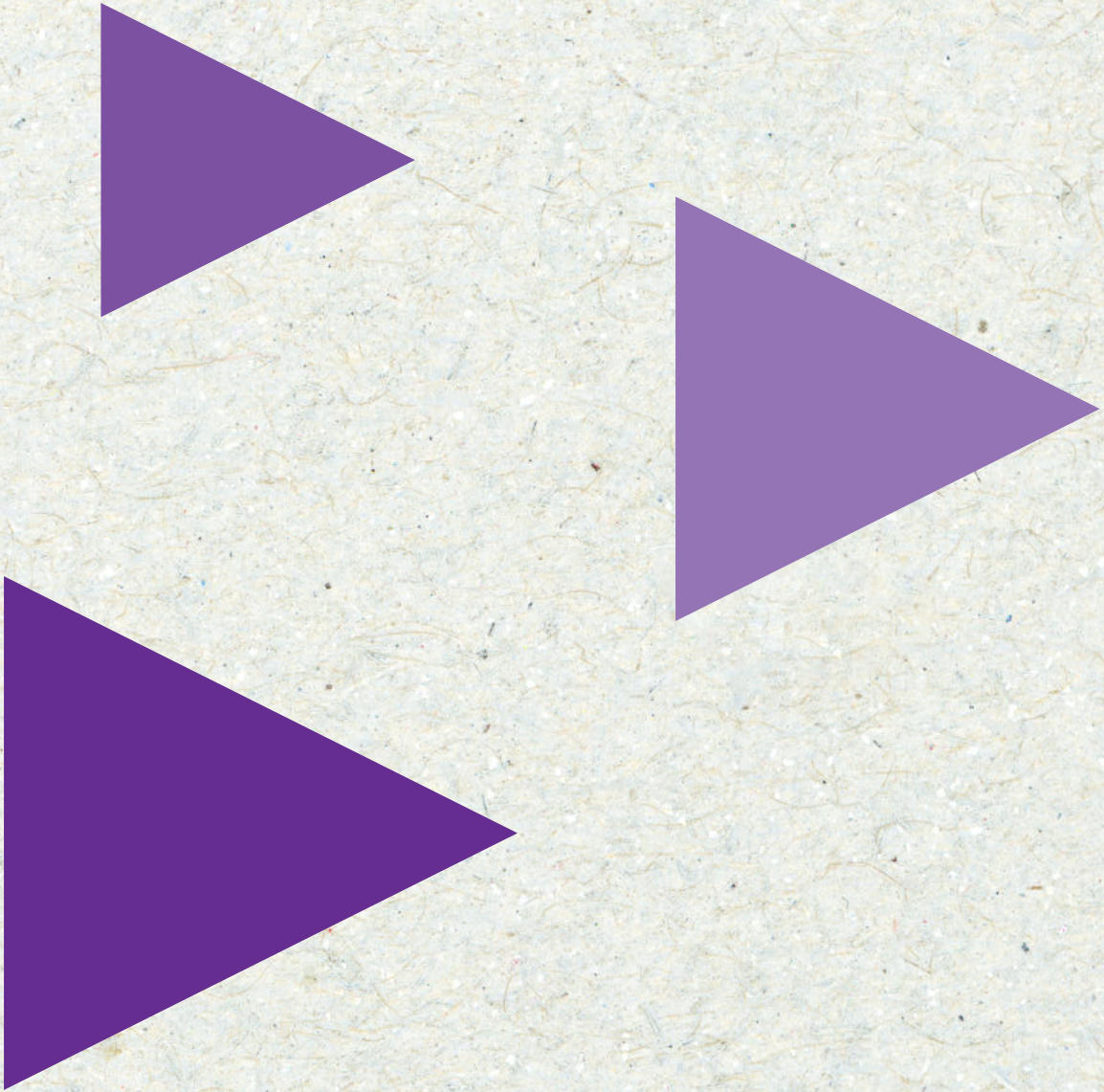
**Dizajn i prelom publikacije:** Anica Novak

Sve reči upotrebljene u muškom rodu  
podjednako se odnose na muški i ženski pol.

*Finansirano od strane Evropske unije. Izneti stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne odražavaju nužno stavove Evropske unije ili Evropske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Evropska unija ni EACEA ne mogu biti odgovorni za njih.*

# Sadržaj

<b>Reč urednika</b>	<b>7</b>
<b>I - Praksa uvažavanja različitosti u savremenoj nauci</b>	<b>9</b>
<b>II - Primeri dobre prakse</b>	<b>33</b>
<b>III - Primeri uvažavanja različitosti u Srbiji, Italiji i Sloveniji</b>	<b>73</b>
<b>Zaključak</b>	<b>128</b>



## Reč urednika

Različitost je prepoznata kao veoma važna **vrednost** u oblasti rada sa mladima (i mnogo šire) koja treba da se poštuje i inkorporira u rad svih institucija i organizacija koje se bave mladima. Veliki značaj prepoznavanja različitosti kao prilike za učenje, a ne za isključivanje i sukobe prepoznat je u celoj EU (počevši od motoa EU „Ujedinjeni u različitosti“ i obuhvaćenog širokim spektrom strategija EU). Kao rezultat višegodišnjih napora, širok spektar dostupnih instrumenata, alata, vodiča, članaka koji se bave ovom temom dostupan je svima koji su zainteresovani za različitost (obično uz inkluziju i/ili kulturnu osetljivost), a zakonodavni okviri većine zemalja imaju različitost ugrađenu u nekom obliku kao važnu vrednost u strategije koje se odnose na mlade i sisteme koji se najviše tiču mladih (kao što su obrazovanje i socijalna zaštita). Ali ipak, u praksi se različitost poštuje i delimično „sproviđi“.

Postoje tri elementa koja su relevantna i isprepletena kada je u pitanju **negovanje različitosti na organizacionom nivou** (u organizacijama civilnog sektora, školama, ustanovama socijalne zaštite ili u bilo kojoj drugoj organizacionoj jedinici). To su kontekst (organizaciona kultura), nivo odnosa (klima) i individualni nivo (kompetencije). Neke institucije (kao što su škole) imaju organizacionu kulturu (propise, procedure, prakse) koja je uspostavljena na način koji podržava negovanje različitosti. Ali kada osoblje nije dovoljno ojačalo svoje kompetencije, a opšta klima nije podsticajna, mladi ljudi u toj ustanovi ne osećaju prednosti pozitivne kulture. S druge strane, kada omladinske organizacije u svom osoblju imaju visoko kompetentne pojedince, to podržava pozitivnu klimu u njihovim aktivnostima, ali ako nedostaje organizaciona kultura, u trenutku kada dođe do promene osoblja, kvalitet aktivnosti automatski opada. Imamo primere dobre prakse gde se sva tri elementa neprestano razvijaju i neguju, ali ovi primeri su više izuzeci nego pravilo. Sve zemlje učesnice u konzorcijumu (Srbija, Italija, Slovenija), kao i većina drugih u regionu, pa i u EU, i pored svih dosadašnjih napora, suočavaju se sa preovladavajućim pitanjima socijalne isključenosti, diskriminacije i nasilja prema onima koji su označeni kao različiti u dominantnoj kulturi i motivisani su da osnaže svoje mlade ljude da nauče kako da različitost vide kao priliku, a ne kao prepreku. Postoji zajednička potreba za besplatnim, sveobuhvatnim i efikasnim instrumentima koji mogu podržati one organizacije/institucije zainteresovane za negovanje različitosti na svim nivoima, ali i one organizacije koje navode da ih različitost uopšte ne zanima, pokazujući im kako to nije gubljenje vremena i resursa već pruža velike benefite sa stanovišta organizacionog i programskog uspeha.

Tokom **projekta „REVOLUCIJA RAZLIČITOSTI: Od vrednosti do prakse“** (redni broj 2021-1-RS01-KA220-YOU-000029459), koji realizuju 4 organizacije – CEPORA – Centar za pozitivan razvoj dece i omladine (Srbija), Institut za pedagoška istraživanja (Srbija), Associazione Uniamoci (Italija) i Scuola elementare – Osnovna sola Dante Alighieri Isola (Slovenija), želimo da podržimo organizacije i institucije u pravcu negovanja različitosti u praksi, pomažući im da sagledaju ovo pitanje holistički, da „pronađu put“ kroz mogućnosti koje im se nude, kako bi mogli da se kreću ka

onim resursima za unapređenje koji su relevantni za njihove specifične kulturne/klimatske/kompetencijske potrebe.

Publikacija **REVOLUCIJA RAZLIČITOSTI: Kolekcija dobre prakse** rezimira smernice, principe, preporuke za negovanje različitosti u praksi u različitim tipovima organizacija/institucija. Sumira aktuelne trendove, naučene lekcije i praktične primere organizacija i institucija koje rade sa mladima iz oblasti omladinskog rada, obrazovanja i socijalne zaštite. U publikaciji su sažeti resursi i primeri dobre prakse u tri dela. U prvom delu nalaze se aktuelne naučne preporuke u vezi sa negovanjem različitosti u praksi, koje pokrivaju pristupe transformaciji kulture organizacija, klime i kompetencija zaposlenih značajnih za uvažavanje različitosti. U drugom delu opisani su konkretni primeri iz prakse za različite organizacije i institucije. U trećem delu nalazi se širok spektar korisnih resursa, inicijativa i projekata iz tri zemlje uključene u projekat – Srbije, Italije i Slovenije.

Razumevanje novih pogleda na različitost i razumevanje komplementarnih efekata unapređenja organizacione kulture, klime i kompetencija osoblja u pogledu negovanja različitosti je od presudne važnosti za posmatranje različitosti kao snage od ideje do prakse.

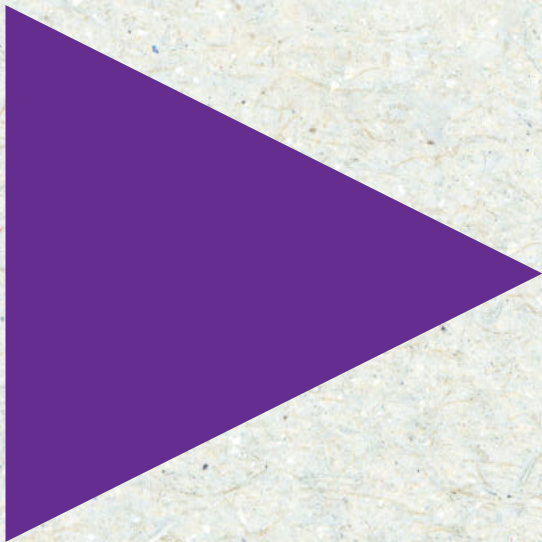
Urednice

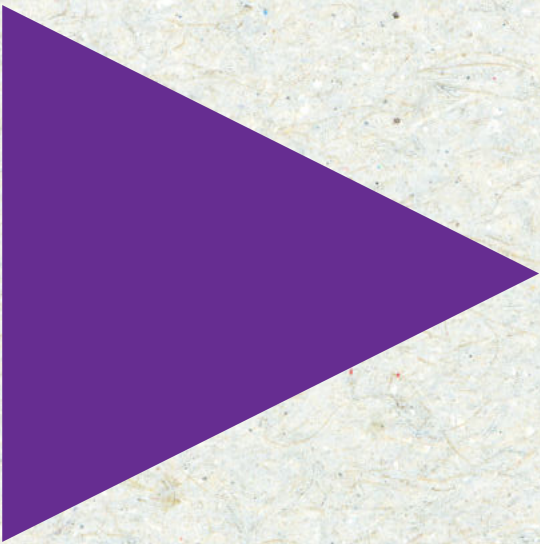




# praksa uvažavanja različitosti u savremenoj nauci

Marija Trajković  
Marina Kovačević-Lepojević





## Uvod

Savremeni naučni diskurs o praksi uvažavanja različitosti usko povezuje ulogu ovog fenomena sa inkluzijom i pravičnošću, formirajući tzv. **DEI model (različitost-pravičnost-inkluzija/diversity-equity-inclusion)** koji treba poštovati i sprovesti kada se pristupa negovanju individualnog i grupnog napredovanja u društvu i stvaranju društva koje je dobro za sve svoje građane. Ovaj model nalazi svoje mesto posebno u školskom kontekstu, ali je relevantan i za sve druge oblasti u kojima je razvoj mladih u fokusu. U paradigmi DEI, **različitost** se posmatra ne samo kroz kulturalne razlike, fokusirajući se na rasnu i etničku prizmu, već kroz beskrajnu listu individualnih i grupnih razlika koje postoje između ljudi u jednoj geografskoj oblasti i predstavljaju „početnu tačku“ za razumevanje i približavanja konceptu „škole za sve“. Novi pogledi na različitost navode da su zajednice učenika uvek raznovrsne i da različitost treba posmatrati kao resurs i snagu, a ne kao prepreku koju škola treba da prevaziđe. **Pravičnost** je pomak od jednakosti – podrazumeva da imamo različite početne pozicije i stoga ne možemo svi dostići svoje pune potencijale sa jednakim tretmanom (što spada pod jednakost), već su nam potrebne veće mogućnosti koje će nam obezbediti puteve za individualni napredak. Fokusira se na jednake mogućnosti, odnosno pružanje mogućnosti svakoj osobi koja će dovesti do istih pozitivnih ishoda, bez obzira na početnu poziciju. Shvatanje **inkluzije** u DEI modelu, takođe, podrazumeva savremeno shvatanje inkluzije, odnosno uvažava razvoj stavova o inkluziji u poslednjoj deceniji. Razumevanje inkluzije u kontekstu obrazovanja prevazišlo je proces uključivanja ranjivih i marginalizovanih pojedinaca (prvenstveno onih sa invaliditetom) u redovni obrazovni sistem i sada se posmatra kao sveukupni atribut pravičnog i podržavajućeg društva, opisanog kao princip ili vrednost koja podrazumeva da se svi ljudi osećaju poštovano, cenjeno i povezano (ponekad se označava i kao „izvršnost inkluzije“). Škole i druge organizacije/institucije koje podržavaju mlade koji razumeju i prihvataju različitost kroz ovu novu prizmu i uspevaju da „iskoriste“ različitost kao resurs, a ne kao nešto što treba da prevaziđu, su organizacije/institucije čiji mladi imaju pozitivnije rezultate u različitim domenima (kao što su visoka akademska postignuća, angažovanost u školi, pohađanje škole, samopouzdanje, negativni stavovi prema diskriminaciji, odsustvo iskustva diskriminacije, izražena empatija, osećaj pripadnosti školi, odsustvo ili nizak nivo problema u ponašanju, visoka socijalna zaštita, niska socijalna anksioznost i usamljenost). Ono što sve organizacije i institucije koje rade sa mladima treba da urade, na praktičnom nivou, je da neguju DEI model i da aktiviraju različitost kao snagu – odnosno da adekvatno upravljaju različitošću. **Upravljanje različitošću** odražava se na opštu organizacionu klimu i ima za cilj da osnaži sve članove osoblja i mlade da pristupe različitosti kao resursu. Međutim, ovo je još uvek nova oblast, sa sve većim interesovanjem naučne zajednice da istražuje koji elementi organizacionog funkcionisanja su direktno povezani sa efektivnim upravljanjem različitošću i koje intervencije za unapređenje upravljanja različitošću u organizacijama su zasnovane na dokazima. Kroz kvalitetno upravljanje različitošću, različitost se priznaje i promovira kroz brojne organizacione elemente i interpersonalne odnose. Institucije i organizacije koje uspevaju da to efikasno urade su one koje uspešno sprovode princip pravičnosti i ostvaruju ciljeve inkluzije, posmatrajući različitost kao resurs i sredstvo za individualni i grupni

razvoj. Zbog toga je upravljanje različitostu pristup koji ima veliki potencijal da podrži sve organizacije/institucije koje rade sa mladima u njihovoj transformaciji ka razumevanju i implementaciji savremenih shvatanja DEI modela u praksi i da budu korak bliže ostvarenju ideala „organizacije/institucije za sve”.

## Pristupi u praksi uvažavanja različitosti

Slede primeri savremenih praktičnih okvira koji su u skladu sa holističkim pogledom na negovanje DEI modela u praksi. Kao i u svim drugim segmentima našeg teorijskog istraživanja, obrazovanje je bilo najplodonosnije polje u pogledu prisustva modela i pristupa u praksi uvažavanja različitosti, a njihovi principi i elementi mogu se primeniti i na različite organizacije/institucije u oblastima omladinskog rada i socijalne zaštite.

**Pristup zasnovan na snagama** temelji se na sledećim principima: (a) sva deca imaju određene snage; (b) fokusiranje na snage umesto na slabosti dovodi do veće motivacije i postignuća; (c) neuspeh u primeni određene veštine treba prvenstveno posmatrati kao priliku, a ne kao problem; i (d) fokusiranje na snage u izradi planova tretmana u oblastima mentalnog zdravlja, socijalne zaštite i obrazovanja utiče na veće prihvatanje od strane ključnih aktera. Autori ističu nekoliko perspektiva zasnovanih na snagama koje se smatraju u kontekstu uvažavanja različitosti, na primer, okvir bogatstva kulturne zajednice, društveni kapital i fond znanja, teorija validacije i drugi. Zaposleni u društveno-humanističkim naukama treba da obrate pažnju na kulturološke snage i rezilijentnost koje različiti klijenti pokazuju u svojim naporima da prevaziđu životne izazove. Takav fokus na snagama može skrenuti pažnju zaposlenih u društveno-humanističkim naukama sa negativnih i iscrpljujućih narativa i stereotipa u vezi sa klijentovim kulturnim, etničkim i/ili rasnim poreklom, nasleđem ili tradicijom. Takođe, može pružiti informacije o strategijama i intervencijama koje bi bile od pomoći klijentu da se suoči i prevaziđe negativne stereotipe koji mogu biti ugrađeni u određene kulturne narative.

**Socio-emocionalno učenje** po definiciji je sastavni deo obrazovanja i ljudskog razvoja. Socio-emocionalno učenje se doživljava kao razvojno i kulturno primereno učenje i primena naučenog u svakodnevnim situacijama, sa ciljem razvijanja veština prepoznavanja i upravljanja emocijama, poštovanja perspektive drugih, postavljanja pozitivnih ciljeva, donošenja odgovornih odluka i upravljanja međuljudskim odnosima. Za opisivanje socio-emocionalnih procesa u obrazovanju koriste se različiti termini, na primer: socioemocionalno učenje (Irska), lično i socijalno obrazovanje (Češka), obrazovanje karaktera (Danska), socijalno učenje (Austrija i Nemačka), lični razvoj i zdravstveno vaspitanje (Finska), socioemocionalno obrazovanje (Grčka i Španija). U Srbiji (jednoj od zemalja u fokusu ovih publikacija) je u upotrebi termin „socio-emocionalno učenje“. Socio-emocionalno učenje pomaže da se istaknu različiti oblici nejednakosti i podstiču mladi i odrasli da aktivno učestvuju u poboljšanju školskog konteksta i doprinose sigurnim i zdravim zajednicama (partnerstvu u školi, porodici i zajednici). Kao ključne socio-emocionalne kompetencije prepoznate su: samosvest, samoregulacija (intrapersonalna), društvena svest i socijalne veštine (interpersonalne) i odgovorno donošenje

odluka. Osnovnom tumačenju samosvesti kao sposobnosti prepoznavanja sopstvenih emocija, misli i njihovog uticaja na ponašanje dodaje se pozitivan način razmišljanja. Samoregulacija je sposobnost uspešne regulacije sopstvenih emocija, misli i ponašanja u različitim situacijama. To uključuje veštine upravljanja stresom, kontrolu impulsa, motivaciju i rad na ličnim i akademskim ciljevima uz upornost i sposobnost da se zadovoljstvo odloži bez obzira na izazove. Društvena svest je sposobnost usvajanja perspektive drugih, razumevanja i saosećanja sa njom, uključujući i prepoznavanje specifičnosti odnosa kao i potencijalnih resursa u okruženju. Veštine uspostavljanja i održavanja zdravih odnosa sa različitim pojedincima i grupama uključuju jasnu komunikaciju, aktivno slušanje, saradnju, odolevanje društvenom pritisku, konstruktivno rešavanje sukoba, traženje i nuđenje pomoći kada je to potrebno. Prema teoriji, ove veštine treba da obuhvataju i ponašanje koje je u skladu sa važećim društvenim normama. Socio-emocionalno učenje je usko povezano sa socio-emocionalnim kompetencijama nastavnika i učenika i relevantnim dimenzijama školske klime. Rezultati istraživanja ukazuju da razvoj socio-emocionalnih kompetencija pozitivno utiče na školsku klimu, kao i da socio-emocionalne kompetencije posreduju u odnosu između pozitivne školske klime i prilagođavanja adolescenata.

**Model prosocijalne učionice** objašnjava u kojoj meri socio-emocionalne kompetencije i blagostanje nastavnika utiču na klimu u prosocijalnoj učionici i rezultate učenika. Prvo, socio-emocionalne kompetencije nastavnika smatraju se veoma važnim za razvoj odnosa nastavnik-učenik. Nastavnik koji prepoznaje emocije svakog učenika, razume kognitivne procese koji mogu biti povezani sa tim emocijama i način na koji te emocije motivišu ponašanje učenika može efikasno da odgovori na njihove individualne potrebe. Na primer, ako nastavnik razume da buntovno ponašanje i problemi sa samoregulacijom kod učenika potiču od problema sa kojima se suočavaju kod kuće, on može pokazati više brige i empatije i biti u stanju da pomogne učeniku da poboljša samoregulaciju umesto da pribegne kažnjavanju. Prosocijalni model učionice objašnjava vezu između socio-emocionalnih kompetencija nastavnika i ishoda učenika. Socio-emocionalne kompetencije nastavnika utiču na kvalitet odnosa nastavnik-učenik; nastavnik služi kao model za sticanje socio-emocionalnih kompetencija učenika; socio-emocionalne kompetencije nastavnika utiču na upravljanje razredom. Nastavnici sa razvijenim socio-emocionalnim veštinama lakše se nose sa svakodnevnim izazovima i neometano izvode nastavu. Evaluacija programa CARE (Cultivating Awareness and Resilience in Education model) usmerenog na profesionalni razvoj nastavnika (poboljšanje blagostanja, upravljanje učionicom, prevencija sagorevanja itd.) potvrdila je prosocijalni model učionice. Učesnici su prijavili visok nivo zadovoljstva programom, bolje odnose sa učenicima, efikasnije upravljanje učionicom i bolju klimu u učionici, a dobrobit nastavnika je bila veća, što je sve pozitivno uticalo na razvoj učenika i akademske rezultate. Pokazalo se da CARE donosi najbolje rezultate u izazovnim okruženjima gde je nastavnik izložen kontinuiranom profesionalnom stresu, a upravljanje različitošću svakako zahteva visok stepen emocionalnog angažovanja nastavnika.

**Sveobuhvatni školski pristup** ima za cilj da integriše razvoj veština u svakodnevne interakcije i prakse uz zajednički napor nastavnika, porodice i dece. Prema definiciji škola kao promotera zdravlja koju je dala Svetska zdravstvena organizacija,

sveobuhvatni školski pristup tretira školsku zajednicu kao jedinicu promene i obuhvata koordinisanu akciju između tri međusobno povezane komponente: (a) nastavni plan i program, nastava i učenje; (b) školski etos i okruženje; i (c) partnerstvo između porodice i društva. Podrazumeva da svi aspekti škole, ne samo sadržaj nastavnog plana i programa, već i metode nastave i učenja, rukovođenje, upravljanje, strukture odlučivanja i politike u školi, kodeksi ponašanja, međuljudski odnosi (osoblje, osoblje-učenici, učenik-učenici), vannastavne aktivnosti i veze sa zajednicom treba da se zasnivaju na vrednovanju različitosti, dostojanstva i ljudskih prava svakog pojedinca u školskoj zajednici i van nje (uključujući pripadnike većinskih i manjinskih grupa). Ove zajedničke obaveze i vrednosti treba da budu inkorporirane u svakom aspektu škole i da uključuju promene u kulturi, politici i pedagoškoj praksi. Sistem Intervencija podrške kulturalno responzivnom pozitivnom ponašanju (eng. Culturally Responsive Positive Behavior Intervention Supports – CRPBIS) koji se primenjuje na nivou cele škole definisan je kao sistem koji je orijentisan na uvažavanje kulturalno i jezički različitih učenika i potrebu da se „povezuje“ sa bihejvioralnim i akademskim ciljevima u školi. Sistem predviđa: minimiziranje univerzalnosti u očekivanju adekvatnog ponašanja, stvaranje „kulturalnih naočara“ pri uspostavljanju normi ponašanja, afirmisanje različitosti u školskom okruženju, potenciranje pitanja pravičnosti u obrazovnom kontekstu od strane predstavnika vlasti lokalne zajednice i rukovodstva škole, zastupljenost učeničkih i porodičnih kulturalnih praksi u primeni pozitivnih bihejvioralnih intervencija i uspostavljanju školskih normi, povećanju fonda znanja o različitim kulturama (kako među nastavnicima, tako i kod drugih članova školskog osoblja) i drugo.

U **Modelu celog sistema** škole su u centru analize. Tvrdi se da se pomoci ka inkluziji odnose na razvoj škole, a ne samo na pokušaje da se ranjive grupe učenika integrišu u postojeće okvire. Istovremeno, model skreće pažnju na niz kontekstualnih faktora koji utiču na način na koji škole obavljaju svoj rad. Međutim, isti faktori mogu delovati kao prepreka razvoju. Faktori se odnose na: principe koji usmeravaju prioritete politike u okviru obrazovnog sistema, stavove i akcije drugih u lokalnom kontekstu, uključujući članove šire zajednice u kojoj se škole nalaze i osoblje odgovorno za upravljanje školama. Model ističe da inkluzivnu školsku praksu treba posmatrati na tri ključna nivoa:

- ▶ Unutar škole. Podrazumeva pitanja koja proizilaze iz prakse škole i nastavnika. Uključuje: načine na koje se učenici podučavaju i učestvuju u učenju; načine na koje su organizovane nastavne grupe i različite vrste mogućnosti koje proizilaze iz ove organizacije; vrste društvenih odnosa i podrške koje su karakteristične za školu; načine na koje škola reaguje na različitost u smislu postignuća, pola, etničke pripadnosti i socijalnog porekla; vrstu odnosa koji škola gradi sa porodicom i lokalnom zajednicom.
- ▶ Između škola. Ovo su pitanja koja proizilaze iz karakteristika lokalnih školskih sistema. Oni uključuju: načine na koje različite vrste škola funkcionišu na lokalnom nivou; načine na koje ove škole stiču različite statuse, tako da se pojavljuju hijerarhije u pogledu učinka i preferencija; načine na koje se škole takmiče ili saraduju; procese integracije i segregacije koji okupljaju učenike sličnog porekla u različitim školama; raspodelu obrazovnih mogućnosti po školama; meru u kojoj učenici svake škole mogu pristupiti sličnim mogućnostima.
- ▶ Izvan škola. Ova šira oblast uključuje: širi kontekst politike unutar škole u kojoj

funkcionišu; porodične procese i resurse koji oblikuju način na koji deca uče i razvijaju se; interesovanja i razumevanje profesionalaca koji rade u školama; demografiju, privredu, kulturu i istoriju teritorije u kojima škole rade. Pored toga, uključuje osnovne društvene i ekonomske procese na nacionalnom i, u mnogim aspektima, na globalnom nivou.

**Praksa zasnovana na kontaktu.** Nekolicina programa koji imaju za cilj uvažavanje različitosti zasnivaju se na podsticanju kontakta i poboljšanju međusobnih odnosa članova grupe. Cilj je da se smanje predrasude većinske kulturalne grupe prema manjinama, da se smanji diskriminacija i slične negativne društvene manifestacije. Programi zasnovani na kontaktu utemeljeni su na pristupu pravičnosti i inkluzije, sa ciljem smanjenja predrasuda i diskriminacije. Dobri odnosi između pojedinaca različite kulturalne pripadnosti (na primer, različitog etničkog porekla) unutar grupe mogu se podsticati i razvijati, na primer, adekvatnim rasporedom sedenja koji će podrazumevati nužnost kontakta pripadnika različitih kulturnih grupa ili formiranjem studijskih grupa. Takođe, stručnjaci mogu da podstaknu kontakt i saradnju među različitim mladima kroz podsticanje „mešovitih“ radnih grupa, kooperativno učenje i mešoviti raspored sedenja. Autori ističu da kontakt sam po sebi nije dovoljan, već da je potrebno pratiti određena pravila:

- ▶ Prvo, treba da se stimuliše kontakt između mladih ljudi koji imaju isti status u situaciji kontakta (na primer, imaju isto pravo da izraze svoje mišljenje, da utiču na grupne odluke itd.).
- ▶ Kontakt treba da bude dovoljno dug i intenzivan da ima potencijal da omogući značajnu vezu između učesnika.
- ▶ Kontakt treba da podrazumeva saradnju na aktivnostima koje imaju za cilj postizanje zajedničkih ciljeva (a ne takmičenje između grupa).
- ▶ Konačno, kontakt treba da bude eksplicitno podržan od strane institucija, na primer škola, društvenih institucija, itd.

**Kulturalno responzivno upravljanje učionicom** sastoji se od pet elemenata: prepoznavanje sopstvenog pogleda na svet iz perspektive svoje kulturne grupe (kulturalna sočiva) i ličnih predrasuda; poznavanje kulturnog porekla učenika; svest o širem društvenom, ekonomskom i političkom kontekstu; sposobnost i spremnost da se koriste kulturološki prikladne strategije upravljanja; i posvećenost izgradnji brižnih zajednica u učionici.

*Prepoznavanje sopstvenog pogleda na svet* iz perspektive svoje kulturne grupe i ličnih predrasuda. Koristan korak za sve nastavnike je da istraže i razmisle o tome odakle potiču njihove pretpostavke, stavovi i predrasude i da shvate da ih način na koji gledaju na svet može dovesti do pogrešnog tumačenja ponašanja i nepravednog tretmana kulturalno različitih učenika. Na primer, nastavnici mogu da napišu ličnu „priču o identitetu“, da istraže kako su identiteti društveno konstruisani i kako se uklapaju u multikulturalni/interkulturalni svet.

*Poznavanje kulturalnog porekla učenika.* Postoje različite aktivnosti koje nastavnici mogu organizovati u cilju spoznaje kulturalnog porekla učenika. Na primer, mogu podeliti učenike u grupe i zadati im da čitaju literaturu koja odgovara kulturnom identitetu učenika u njihovom razredu. Dodano, mogu raditi sa učenicima na pisanju porodične istorije, tokom koje će učenici istraživati svoje kulturalno poreklo i deliti ta saznanja sa razredom. Takođe, nastavnici mogu organizovati kućne posete i konsultovati se sa roditeljima ili članovima zajednice

kako bi stekli uvid u karakteristike kulture učenika. Neki oblasti koje nastavnici mogu da istraže uključuju: porodično poreklo i strukturu, obrazovanje, stilove međuljudskih odnosa, disciplinu, vreme i prostor, religiju, hranu, zdravlje i higijenu, istoriju, tradicije i praznike.

*Svest o širem društvenom, ekonomskom i političkom kontekstu.* Nastavnici mogu razgovarati sa učenicima o tome kako vide strukture i politike društva i da li smatraju da su fer prema svima. Mogu da kreiraju tzv. učionicu kritičke/socijalne pravde zasnovanu na životnom iskustvu učenika, koja uključuje dijalog, ispitivanje/postavljanje problema, kritikovanje pristrasnosti i predrasuda i podsticanje aktivizma za socijalnu pravdu. Na primer, nastavnici mogu uključiti učenike u diskusiju o pravilima škole ili učionice.

*Sposobnost i spremnost da se koriste kulturalno prikladne strategije upravljanja.* Ovaj korak podrazumeva stvaranje fizičkog okruženja koje prikazuje različite kulturne grupe.

Neki od alata i strategija u okviru Kulturalno responzivnog upravljanja učionicom uključuju

- ▶ Mape sveta na kojima su istaknute zemlje porekla učenika.
- ▶ Znakovi ili baneri na kojima se izražava dobrodošlica na različitim jezicima učenicima, u skladu sa njihovim poreklom.
- ▶ Plakati koji prikazuju ljude iz različitih kulturnih grupa (iako se mora voditi računa da se izbegnu stereotipne predstave).
- ▶ Fotografije koje predstavljaju specifičnosti različitih kultura mogu se koristiti za pravljenje slagalice, uz isticanje ideje da se sve one spajaju i čine celinu.
- ▶ Prezentacija knjiga koje promovišu teme različitosti, tolerancije i zajedništva. Stolovi raspoređeni u grupe omogućavaju učenicima da rade zajedno na aktivnostima, dele materijale, vode diskusije u malim grupama i pomažu jedni drugima oko zadataka.
- ▶ „Kutija ljubavnosti“ u koju učenici mogu da ubace kratke beleške o primerima poštovanja različitosti ili izražavanju ljubavnosti prema drugima koje čine ili su iskusili, uz praktikovanje povremenog čitanja primera i/ili priče.

Komunikacija i saradnja sa porodicama je važan, ali izazovan deo upravljanja učionicom. Kada nastavnici i porodice dolaze iz različitih kulturalnih sredina, izazovi su još veći. Nastavnici treba da imaju na umu sledeće:

- ▶ Neke porodice ne prepoznaju sopstveno direktno učešće u školovanju kao deo svoje odgovornosti, iako su posvećene obrazovanju svoje dece.
- ▶ Nastavnici i roditelji mogu imati različita očekivanja o tome šta je prikladno ponašanje u školi. Pretpostavite da svi roditelji brinu o svojoj deci i da imaju šta da ponude. Podstaknite porodice da se angažuju kako bi pomogli nastavnicima.
- ▶ Budite osetljivi na kulturološke razlike u stilovima komunikacije sa roditeljima i učenicima.



## Praksa uvažavanja različitosti – važni elementi programa

### Priprema za proces unapređenja prakse uvažavanja različitosti

Prilikom planiranja procesa unapređivanja prakse poštovanja različitosti u organizaciji/instituciji, najpre je potrebno formirati istraživačke grupe, koje će se baviti procenom stavova mladih o tome koliko se osećaju prihvaćenim u organizaciji/instituciji, a zatim i ispitivanjem koje su to prakse ili karakteristike koje doprinose osećaju prihvaćenosti i uključenosti. Ovo bi trebalo da bude praćeno diskusijom o različitosti (analiza kulturalne različitosti u organizaciji/instituciji), planiranjem edukativnih ili drugih intervencija u skladu sa kulturalnom strukturom organizacije/institucije i identifikovanjem implikacija za buduću praksu (koristeći reflektivnu praksu). Uvek možete koristiti neke istraživačke instrumente koji će vam pomoći da procenite svoju polaznu tačku i prioritete. Jedan takav instrument je kreiran u okviru ovog projekta i dostupan je besplatno – **Ček lista „Revolucija različitosti“**.

### Organizaciona kultura: od kulture prilagođavanja do kulture prosperiteta

Promena kulture znači menjanje ukorenjenih normi koje postoje u organizacijama. Teško je privući i zadržati ljude onda kada ne osećaju da su dobrodošli i uključeni ili kada uoče da im se prilike nepravedno uskraćuju. U nastavku su neki važni aspekti organizacione kulture bez kojih nije moguće unapređenje prakse različitosti.

- 1 Liderstvo.** Najveći naponi za podsticanje uvažavanja različitosti u biznis sektoru uloženi su u liderstvo i upravljanje. Na osnovu istraživanja na uzorku stručnjaka za inicijativu za uvažavanje različitosti, pronađeno je da je najznačajnija odrednica posvećenosti višeg menadžmenta bila **inicijativa za liderstvo i upravljanje različitostću**, koju su identifikovali svi učesnici studije. Svi učesnici studije su naveli da viši menadžment igra ključnu ulogu u uspostavljanju prakse uvažavanja različitosti osoblja u njihovim korporacijama (isticanje značaja različitosti u celoj organizaciji kroz izjave o politici, memorandum, pisma, govore, biltene, novine i izveštaje). Učesnici studije su naveli da najbolji način da se održi stalna posvećenost inicijativama za uvažavanje različitosti podrazumeva da se one efikasno povežu sa poslovnim ciljevima organizacije.
- 2 Nediskriminatorne prakse**  
**Meritokratsko donošenje odluka**  
Predviđa da se donošenje odluka zasniva na kvalifikacijama i sposobnostima, a ne na demografskim karakteristikama zaposlenih. Primeri uključuju korišćenje testova ili drugih objektivnih alata za procenu pri zapošljavanju,

korišćenje procena učinka za određivanje plata i unapređenja i zahtevi koje ne prikazuju imena i demografske informacije.

#### **Obuka o različitosti**

Podrazumeva obučavanje zaposlenih o pristrasnostima/pretpostavkama, predrasudama i preprekama sa kojima se suočavaju različiti pojedinci i obezbeđivanje strategija za sprečavanje predrasuda koje dovode do diskriminacije. Obuka o različitosti je često fokusirana na sprečavanje diskriminacije i stoga je najbolje da se kategoriše kao nediskriminatorna praksa. Sa druge strane, obuku menadžera o tome kako da obezbede dodatne resurse (strategije) bolje je kategorisati kao praksu obezbeđivanja resursa.

3

### **Praksa odgovornosti**

#### **Planovi o uvažavanju različitosti**

Podrazumevaju postavljanje ciljeva vezanih za uvažavanje različitosti (npr. povećanje zastupljenosti zaposlenih iz različitih kulturnih grupa, smanjenje jaza u karijernom razvoju, poboljšanje rezultata inkluzije zasnovanih na anketama) i praćenje napretka ka tim ciljevima. Primeri uključuju postavljanje aspiracionih brojeva (npr. za planiranu zastupljenost zaposlenih iz različitih kulturnih grupa) za koje se organizacija nada da će ispuniti ili uspostavljanje kvota koje se striktno primenjuju.

#### **Evaluacije učinka uvažavanja različitosti**

Odnosi se na procenu učinka menadžera na putu napredovanja organizacije da ostvari ciljeve vezane za uvažavanje različitosti.

#### **Uloge u uvažavanju različitosti**

Pod ovim se podrazumeva imenovanje osobe ili osoba unutar organizacije koje su odgovorne za nadgledanje i praćenje napora organizacije na planu uvažavanja različitosti, bilo privremeno ili trajno.

#### **Sistemi podnošenja žalbi**

Uključuje uspostavljanje sistema u kome svako može da prijavi slučajeve diskriminacije ili druge događaje koji mogu kočiti progres ka ispunjavanju ciljeva vezanih za uvažavanje različitosti.

## **Organizaciona klima: od „prvo posao” do osećanja vrednosti**

Poslednja poželjna stvar pri sprovođenju inicijativa za uvažavanje različitosti je da one reprodukuju nejednakosti. Prisustvo inicijativa za organizacionu različitost može dovesti do pretpostavke o pravičnosti za nedovoljno zastupljene grupe, te s druge strane može otežavati identifikovanje diskriminacije. Nenamerne posledice mogu se odraziti na komunikaciju o pravičnosti, inkluziji (delovati uključeno, ali osećati se isključeno) i upitnoj kompetentnosti. Inicijative povećavaju verovatnoću da grupe u tradicionalno povoljnijem položaju sebe doživljavaju kao žrtve diskriminacije. One dodatno mogu da impliciraju da je nedovoljno zastupljenim grupama (pripadnicima različitih kulturnih grupa) potrebna pomoć da bi uspele i da su stoga manje kompetentne od svojih kolega koji pripadaju dominantnoj kulturnoj grupi. Autori iz različitih oblasti sugerišu da organizacija mora pronaći način za balansiranje homogenosti i različitosti. Organizacije moraju da budu

responzivne na okruženje. Različitost zaposlenih, pravičnost i uznemiravanje su pitanja koja svaka zdrava organizacija mora uzeti u obzir. Zaposleni moraju da se osećaju cenjeno. Politike, prakse i procedure moraju biti konzistentne, a veza sa okruženjem je veoma važna (jako je važno osnaživanje kompetencija zaposlenih). Zdrave organizacije imaju klimu uvažavanja različitosti, klimu pravičnosti i klimu stalnog učenja. Istraživači i praktičari treba da primete potencijalne neželjene posledice inicijativa za različitost i da istaknu značaj odgovornosti i socijalno-psihološkog znanja pri osmišljavanju politika koje imaju za cilj stvaranje inkluzivnih, raznovrsnih i pravednih radnih mesta. Pojedini autori razvili su tipologiju neželjenih posledica inicijative za različitost (Tabela 1). Četiri neželjene posledice su definisane i diferencirane ukrštanjem dve dimenzije: smer efekta (tj. poželjan naspram nepoželjnog) i ishoda na koji utiče (tj., željeni naspram neželjenog). Kao ilustracija može poslužiti rigorozna evaluacija programa obuke o različitosti koji se fokusirao na toleranciju i nije povećao lični komfor učesnika sa članovima drugih kulturnih grupa. Šta ekspert kaže o inicijativama za različitost na radnom mestu? Na osnovu detaljnih, otvorenih intervjua identifikovane su barijere koje su kočile zapošljavanje, razvoj, zadržavanje i unapređenje pripadnika različitih kulturnih grupa na radnom mestu. Ukazano je da su primarni razlozi poboljšanje produktivnosti i očuvanje konkurentnosti, formiranje boljih radnih odnosa među zaposlenima, povećanje društvene odgovornosti i rešavanje pravnih problema.

**Table 1.** Tipologija neželjenih posledica inicijativa za različitost

	Utiče na željeni ishod	Utiče na neželjeni ishod
<b>Smer efekta je nepoželjan</b>	<b>“Backfire”</b> Inicijativa za različitost utiče na planirani ishod (tj. napredak ka ostvarenju cilja vezanog za različitost), ali to čini u neželjenom umesto u planiranom poželjnom pravcu.	<b>“Negative spillover”</b> Inicijativa za različitost utiče na ishod koji nije planiran (tj., bilo koji ishod osim napretka ka cilju vezanog za različitost) u neželjenom pravcu.
<b>Smer efekta je poželjan</b>	<b>False progress</b> Inicijativa za različitost utiče na metriku koja se koristi za procenu planiranog ishoda (tj. napredovanje ka cilju vezanom za različitost) u željenom poželjnom pravcu, bez stvaranja istinske promene.	<b>Positive spillover</b> Inicijativa za različitost utiče na ishod koji nije planirani (tj., bilo koji ishod osim napretka ka cilju vezanom za različitosti) u poželjnom pravcu.

\*Leslie (2019, p. 544)

Uveden je pojam tzv. benevolentne (dobronamerne) diskriminacije kao suptilnog i strukturalnog oblika diskriminacije koji je teško uočljiv za one koji je vrše, jer uokviruje njihovo delovanje kao pozitivno, solidarno sa (inferiornim) drugim kome

se pomaže u okviru podrazumevanog hijerarhijskog poretka. Glavne tri dimenzije dobronamerne diskriminacije su: (1) dobronamerni napor da se diskriminacija reši unutar (2) društvenog odnosa koji druge automatski kategoriše kao inferiorne i kojima je potrebna pomoć, što se odobrava uz (3) očekivanje da će se oni smestiti u postojeći hijerarhijski poredak. Koncept dobronamerne diskriminacije dokazan je na detaljnoj kvalitativnoj studiji slučaja jedne švedske organizacije za koju se veruje da predstavlja primer drugima u angažovanju u inicijativama za upravljanje različitosti. Autori tvrde da profesionalci za ljudske resurse svoje postupke predstavljaju kao dobronamerne, te da ne opažaju na koji način učestvuju u organizacionoj diskriminaciji, nudeći kolonijalni narativ.

### **Podsticanje pozitivnog kontakta umesto dobronamerne diskriminacije**

U socijalno-psihološkoj literaturi, jedna od najutemeljenijih strategija za smanjenje predrasuda i negovanje pozitivnih međugrupnih odnosa ne uključuje obuku i diskusiju o predrasudama. Umesto toga, organizacije bi mogle da podstiču aktivnosti u kojima različiti zaposleni mogu da rade zajedno na projektima u kontekstu jednakog statusa (iste moći), gde se mogu razviti kooperativnost, kao i prijateljstva. Anketa Harvard Business Review Analytic Services-a okрила je brojne prakse za unapređenje uvažavanja različitosti, pravičnosti i inkluzije. Na primer, to može biti:

- 1) Omogućavanje telefonske linije za prijavljivanje incidenata DEI. Lideri moraju da obezbede mehanizme za zaposlene da prijave DEI incidente bez straha od kazne.
- 2) Obezbeđivanje telefonske linije za savete i podučavanje. Ovakva vrsta linija pruža ranu intervenciju i podršku u situacijama koje nisu krizne. Na ovaj način rukovodioci kompanije mogu da uoče probleme koji možda zahtevaju dodatnu pažnju.
- 3) Maksimalno korišćenje resursnih grupa za zaposlene (ERG) ili mreže. Ove grupe su veoma moćne i daju glas zaposlenima i pomažu liderima da razumeju izazove sa kojima se zaposleni suočavaju. Najuspešnije grupe imaju izvršne sponzore koji učestvuju na sastancima, pomažu sa resursima i zagovaraju u ime zaposlenih.
- 4) Menjanje načina regrutacije. DEI lideri se ne ograničavaju na uobičajene izvore informacije, poput LinkedIn-a, koji ne nude naročitu „različitost“.
- 5) Zapošljavanje kulturalno različitih članova komisije za zapošljavanje.
- 6) Pružanje pravovremene informacije o predrasudama. Pored obuke o osveščivanju predrasuda, treba konstantno raditi na podsećanju o važnosti osveščivanja predrasuda. Na primer, pre intervjua sa kandidatima za zaposlenje poslati podsetnik menadžerima za zapošljavanje.
- 7) Podsticanje napredovanja i obezbeđivanje jasnih puteva razvoja.
- 8) Ponuda DEI inkluzivnih programa mentorstva i sponzorstva. Lideri se, na primer, ohrabruju da mentorišu nekoga ko nije sličan njima. Mentorstvo pomaže pri upoznavanju menadžera za zapošljavanje, usvajanju znanja kako da se napreduje na drugu poziciju, podučavanju i povezivanju sa ljudima koji su možda na putu njihove karijere.
- 9) Formiranje DEI Upravnog odbora.
- 10) Razmena prakse sa kolegama iz DEI odeljenja.

## Kompetencije za uvažavanje različitosti: od promene stava do promene ponašanja

Kao što se može primetiti, najbolje prakse u literaturi o obuci o uvažavanju različitosti su veoma složene. Prilikom testiranja efektivnosti obuka o uvažavanju različitosti, stručnjaci i naučnici često koriste indikatore za efektivnost koji se razlikuju od ishoda koji direktno proizilaze iz inicijalno postavljenih ciljeva obuka.

Preporuke za obuku o uvažavanju različitosti u **organizacionom setingu** su:

- ▶ Umesto da fokus bude na tome da li je obuka dobrovoljna ili obavezna, razmislite o preciznom targetiranju određenih pojedinaca unutar organizacije.
- ▶ Definišite ciljeve na realističan i ostvarljiv način, a indikatore uspešnosti definišite na nivou merljivih i dostupnih informacija.
- ▶ Pratite zapošljavanje, zadržavanje i osećaj pripadnosti zaposlenih iz kulturalno različitih grupa (npr. istorijski marginalizovanih grupa kroz istoriju).
- ▶ Uključite obuku u šire i obuhvatnije inicijative za različitost uz podršku višeg menadžmenta.

Obuka o uvažavanju različitosti u **oblasti pružanja usluga** ima za cilj upoznavanje pružalaca usluga sa kulturološki zasnovanim verovanjima, kako bi se poboljšao kvalitet odnosa prema istorijski marginalizovanim klijentima i kako bi se eliminisale postojeće nejednakosti u ishodima tretmana. Polaznici se uključuju u igranje uloga, participativno učenje i/ili praktikume u zajednici. Obuka naglašava i znanja i veštine relevantne za kulturalno kompetentne službe. Većina studija je otkrila da je obuka o uvažavanju različitosti u oblasti pružanja usluga povezana sa povećanjem kulturalne kompetencije. Postoje kontradiktorni i ograničeni dokazi o tome da li je kulturalna kompetencija pružaoca usluga povezana sa boljom brigom i uslugama za pripadnike istorijski marginalizovanih grupa.

Preporuke za obuku o uvažavanju različitosti u **oblasti pružanja usluga** su:

- ▶ Procenite ishode (i na nivou klijenta i na nivou sistema), kao što su zadovoljstvo klijenata, kvalitet tretmana, pridržavanje preporuka, disparitet u ishodima i razlike u morbiditetu i mortalitetu.
- ▶ Sagledajte odnos između kulturalne kompetencije koju je prijavio pružalac usluga i ishoda klijenata iz istorijski marginalizovanih grupa.
- ▶ Integrišite obuku o kulturalnim kompetencijama sa obukom o tome kako se zaštititi od uticaja stereotipa.

Da bi ljudi koji rade sa mladima u sektoru omladinskog rada, obrazovanja i socijalnog rada zaista radili na poštovanju različitosti, neophodno je da imaju razvijenu svest o sopstvenoj kulturi, ličnim predrasudama i vrednostima. To je preduslov za razumevanje drugih i njihovih kulturalnih karakteristika. Sledeće smernice omogućavaju zaposlenima u sva tri sektora da postanu svesni sopstvene percepcije drugih kultura, da bolje razumeju svoju kulturnu poziciju i da prihvate kulturalne karakteristike i različitosti mladih sa kojima rade, kao i da na njima adekvatno reaguju:

- ▶ Omladinski radnici/nastavnici/socijalni radnici najpre treba da razumeju sebe i karakteristike svoje kulture kako bi eliminisali „skrivenne“ predrasude

koje imaju prema pripadnicima drugih kulturnih grupa. U tome im pomaže praktikovanje refleksivnog mišljenja i pisanja, kao i istraživanje uticaja lične i porodične istorije na doživljavanje sebe i svoje kulture i priznavanje pripadnosti određenoj kulturnoj grupi koja ima specifične prednosti i mane. Nakon toga, omladinski radnici/nastavnici/socijalni radnici treba da se posvete razmišljanju o sopstvenoj percepciji kulturalne različitosti i reakcijama pri susretu sa različitostima, da ih budu svesni i da rade na njihovom razumevanju i unapređenju.

▶ Nakon razumevanja sebe i sopstvene kulturne grupe, omladinski radnici/nastavnici/socijalni radnici treba da razumeju pripadnike drugih kulturnih grupa. U tom smislu, omladinski radnici/nastavnici/socijalni radnici treba da steknu znanja o načinu života i iskustvima pojedinaca koji pripadaju drugim kulturnim grupama. Ovakvim pristupom omladinski radnici/nastavnici/socijalni radnici stižu uvid u razumevanje vrednosti pripadnika drugih kulturnih grupa, kao i uvid u razlike između sopstvenih vrednosti i vrednosti drugih kulturnih grupa.

Omladinski radnici/nastavnici/socijalni radnici treba da podstiču mlade da svoja životna iskustva i kulturni identitet podele sa drugima, kako bi izgradili odnose i poverenje.

Veoma je važno da omladinski radnici/nastavnici/socijalni radnici procene kakve stavove mladi imaju prema drugim kulturnim grupama. Takve procene se mogu vršiti korišćenjem različitih testova, sociograma, kvizova, upitnika, intervjua, diskusionih grupa itd. Potrebno je redovno pružati mladima tačne i precizne informacije o drugim kulturama kako bi se popunile praznine u znanju i korigovale postojeće distorzije.

Upoznavanje mladih sa drugim kulturama može se obaviti na različite načine, a neki od njih su:

### **1. Aktivnosti bazirane na kontaktu**

**Podsticanje interkulturalnih prijateljstava** – Intervencija pomoću zamišljenog kontakta koju su razvili Stathi, Cameron, Hartley & Bradford (2014) zahtevala je od dece uzrasta od sedam do devet godina da naprave tri priče koristeći slike u kojima su morali da zamisle pozitivnu interakciju u više konteksta sa vršnjakom istog uzrasta koji pripada drugoj kulturnoj grupi. Utvrđeno je da je imaginarni kontakt uspešan u poboljšanju stavova prema pripadnicima drugih kulturnih grupa i među mladima od 16-17 godina.

**Školovanje u inostranstvu** – Školovanje u inostranstvu pruža mogućnost mladima da se u potpunosti upoznaju sa načinom života pripadnika drugih kulturnih grupa, da postanu svesni kulturoloških razlika koje su prisutne, kao i da prihvate i razviju pozitivan odnos prema članovima drugih kulturnih grupa i prema kulturalnim razlikama, uopšte.

**Organizovanje interkulturalnog kontakta učenika i/ili studenata na Internetu**

– Na primer, onlajn video konferencije i društveni mediji mogu da se koriste za kolaborativne projekte između učenika i/ili studenata u različitim zemljama, u kojima se učenici i/ili studenti predstavljaju, intervjuišu jedni druge, raspravljaju o pitanjima i izvršavaju zadatke koje su osmislili njihovi nastavnici. Ako komunikacija postane teška ili se prekine, postoji prilika za razgovor sa nastavnikom o tome šta je pošlo po zlu, koje su neželjene poruke mogle da naškode komunikaciji i kako se buduća komunikacija može voditi na interkulturalno osetljiviji način. Kolaborativni e-projekti ne moraju nužno uključiti učenike i/ili studente iz različitih zemalja. Oni mogu uključiti studente koji žive u različitim regionima iste zemlje. Na primer, McKenna, Ipgrave & Jackson (2008) pokrenuli su projekat u kome su deca osnovnoškolskog uzrasta koja žive u velikom multi/interkulturalnom gradu u Engleskoj koristila e-poštu za komunikaciju sa decom istog uzrasta koja žive u monokulturalnom ruralnom području.

**Uspostavljanje veze između institucije/organizacije i zajednice i razvoj partnerstava** – Na primer, pojedinci različitih kulturnih grupa mogu biti pozvani u školu da rade ili razgovaraju sa učenicima u učionici; učenici takođe mogu da intervjuišu posetioce koristeći unapred pripremljena pitanja. Pored toga, učenici mogu da posećuju društvene organizacije u lokalnoj zajednici, a takođe mogu da intervjuišu članove zajednice u svom okruženju. Konačno, od učenika se može zahtevati da daju zapažanja i kritički razmisle o sopstvenim reakcijama na susret sa ljudima koji su drugačije kulturalne pripadnosti od njih samih.

## 2. Aktivnosti zasnovane na pedagoškim pristupima

**Podsticanje kritičke refleksije učenika o sopstvenoj kulturnoj grupi i interkulturalnim iskustvima** – Utvrđeno je da kada deca i mladi od 11 do 18 godina aktivno istražuju sopstvene kulturne identitete i nasleđe, to doprinosi razvoju njihove kulturne kompetencije i unapređenju kvaliteta kontakta sa pripadnicima drugih kulturnih grupa. Dva obrazovna alata posebno razvijena da podrže i podstaknu kritičke refleksije mladih o njihovim interkulturalnim susretima i njihovim sopstvenim kulturnim identitetima su Autobiografija interkulturalnih susreta i Autobiografija interkulturalnih susreta kroz vizuelne medije. Ovi alati pružaju mladima strukturirane skupove pitanja dizajnirane da progresivno kanališu i produbljuju njihovo razmišljanje o interkulturalnim susretima, njihovim reakcijama na te susrete i o njihovoj sopstvenoj kulturnoj poziciji. Autobiografija interkulturalnih susreta podstiče kritičko razmišljanje o susretima licem-u-lice koji podrazumevaju komunikaciju sa članovima drugih kulturnih grupa, dok Autobiografija interkulturalnih susreta kroz vizuelne medije podstiče na razmišljanje o slikama drugih kulturnih grupa u vizuelnim medijima kao što su televizija, bioskop, novine i časopisi.

**Primena pedagoških pristupa kao što su kooperativno učenje i projektno učenje** – Alternativni oblik kooperativnog učenja je učionica „slagalice“. Ova aktivnost podrazumeva podelu razreda u grupe od po dpet ili šest učenika (ili mladih van školskog konteksta, ukoliko se intervencija primenjuje u nekom drugom setingu). Svakom članu grupe se dodeljuju neke jedinstvene informacije za učenje koje kasnije moraju da se podele sa ostalim članovima te grupe kako bi grupa postigla svoj zajednički cilj. Karakteristike ovog pristupa su:

- ▶ Svi individualni zadaci učenika u grupi su međusobno povezani na takav način da svaki učenik dobije neke, ali ne sve delove ukupnog grupnog zadatka.
- ▶ Svaki učenik mora sam da savlada svoj zadatak, a zatim da podučava ostale članove grupe – tako svaki pojedinac preuzima ulogu eksperta i vežba svoje komunikacijske veštine.
- ▶ Svaki učenik mora da sasluša sve učenike iz svoje grupe, postavi odgovarajuća pitanja i savlada sav materijal – dakle, zadatak zahteva i individualni i timski rad.
- ▶ Opšti zadatak grupe je da se objedine svi pojedinačni doprinosi kako bi se konstruisala potpuna slika – zadatak, dakle, kulminira rešavanjem problema cele grupe.

Priroda aktivnosti slagalice znači da je svaki član grupe podjednako važan. Pošto učenici moraju da se oslone jedni na druge da bi uspešno rešili zadatak, njihova saradnja postaje bolja, dok je takmičarsko ponašanje svedeno na minimum – grupa može uspeti samo ako svaki učenik uspe. Utvrđeno je da aktivnosti slagalice dovode do veće empatije i pozitivnijih stavova učenika prema vršnjacima i smanjuju nivo predrasuda kada su grupe sastavljene od učenika koji potiču iz različitih kulturnih sredina.

**Aktivnosti koje naglašavaju više perspektiva** – Imaju oblik verbalnog opisa ili vizuelnog zapisa događaja ili fenomena koji se zatim dopunjava ili poredi sa drugim opisima ili snimcima istog događaja ili fenomena koje pružaju druge osobe koje ga vide iz različitih perspektiva. Takve aktivnosti mogu pomoći da se kod učenika razviju veštine razumevanja tuđe perspektive, tolerancije različitosti, otvorenosti i veštine slušanja i posmatranja.

**Igranje uloga i simulacije** – Pomažu mladima da iz prve ruke iskuse kako je to biti drugačiji, biti kritikovan, marginalizovan ili isključen. Mogu omogućiti mladima da shvate da, iako ljudi mogu ispoljiti površne razlike u izgledu ili u verovanjima i vrednostima, oni ipak imaju dostojanstvo i zaslužuju poštovanje.

**Analiziranje tekstova, filmova i predstava** – U zavisnosti od izbora teksta, filma ili predstava ova aktivnost može uključivati i traženje od učenika da objasne svoje mišljenje ili da zauzmu perspektivu likova koji su prikazani. Ovakav tip aktivnosti se može koristiti za izgradnju znanja i razumevanja pojedinaca iz različitih kulturnih sredina, za podsticanje kritičke refleksije o kulturnim pitanjima i za jačanje otvorenosti, empatije, poštovanja, veština kritičkog mišljenja i vrednovanja ljudskog dostojanstva, ljudskih prava i kulturalne različitosti. Pažljivim odabirom i deljenjem multikulturalnog materijala za čitanje (npr. narodne priče, mitovi, legende), mladima se pomaže da nauče da se identifikuju sa ljudima koji su tvorci i/ili akteri priča, kao i da se upoznaju sa njihovim vrednostima i verovanjima.

**Etnografski zadaci** – Ovi zadaci podstiču učenike da posmatraju ili razgovaraju sa ljudima izvan učionice i da donose svoja zapažanja ili beleške nazad u učionicu koje onda mogu da uporede, analiziraju i promišljaju o njima. Refleksija im može pomoći da kritički razmisle o onome što su приметили ili čuli i o tome kako su sami reagovali u okviru etnografske situacije. Ako aktivnost uključuje intervjuisanje ljudi, učenici takođe mogu razviti svoje veštine aktivnog slušanja, veštine zauzimanja perspektive, toleranciju i poštovanje.



### 3. Aktivnosti bazirane na organizacionoj/institucionalnoj politici

**Implementacija kulturalnog inkluzivnog nastavnog plana i programa** – Kulturalno inkluzivni nastavni planovi i programi uključuju prikazivanje istorije, kulturnih praksi, verovanja i doprinosa manjinskih kulturnih grupa, kao i onih iz većinske nacionalne grupe, i mogu pružiti mnogo tačniji prikaz različitosti koja je često prisutna u okviru učionice.

**Usvajanje sveobuhvatnog pristupa vrednovanju različitosti i ljudskih prava** – Može se preduzeti širok spektar akcija da bi se primenio sveobuhvatni školski pristup vrednovanju različitosti. Pored korišćenja kulturalno-inkluzivnog nastavnog plana i programa, akcije mogu uključivati održavanje inkluzivnih proslava, kulturnih i verskih festivala, poštovanje tradicije i svih praznika, obezbeđivanje zadovoljenja svih kulturnih ili verskih potreba mladih i formiranje osoblja različitog kulturnog porekla.

#### Primer istraživanja i upoznavanja sa kulturalnom različitostću

Podelite mlade u male grupe i neka svaka grupa izabere kulturnu grupu koju će istraživati/proučavati (kulturne grupe moraju biti različite od onih kojima pripadaju članovi grupe i ne smeju se ponavljati). Sledeća pitanja mogu poslužiti kao smernice:

1. Odakle potiče rasna, verska ili etnička grupa koju proučavate?
2. Zašto su napustili zavičaj?
3. Gde su se prvobitno nastanili?
4. Kakvim su se poslom bavili kada su se preselili iz svog zavičaja?
5. Koji im je bio maternji jezik?
6. Koja je bila njihova dominantna religija?
7. Šta je popularni mit ili legenda iz njihove kulture?

**Implementacija kulturalno responzivnog podučavanja.** Kulturalno responzivno podučavanje je podučavanje koje pomaže učenicima ili drugim mladim ljudima da cene i poštuju kulturalnu različitost. Nastavnici bi mogli da koriste slike i materijale u svojim učionicama kako bi prikazali različite kulture i rodne uloge. Podrazumeva obezbeđivanje udžbenika i drugih nastavnih materijala koji odražavaju multikulturalnost, bez stereotipa i kulturnih generalizacija (jednaka zastupljenost svih kultura u udžbenicima i drugim nastavnim materijalima). Drugo, nastavnici treba da očekuju isto od svih učenika, bez obzira na njihovo kulturno poreklo. Iako prosvetni radnici treba da prepoznaju lošiju poziciju manjina, oni moraju podsticati učenike iz manjinskih grupa da se ističu u svim oblastima nastavnog plana i programa. Treće, nastavnici treba da ispituju nastavne materijale u potrazi za dokazima o stereotipima. Konkretno, da li materijali prikazuju bilo koju kulturnu grupu na realističan, nestereotipičan način? Da li materijali tačno odražavaju holistički pogled na prošlost u smislu doprinosa ljudi različitog kulturnog porekla? Heterogena odeljenja i kooperativne aktivnosti učenja su, takođe, veoma važne.

Primeri aktivnosti kulturalno responzivnog podučavanja usmerenih na međusobno upoznavanje učenika:

- ▶ Autoportret. Zamolite učenike da naprave autoportret ili sliku koja odražava

šta za njih znači dom. Koristite ove slike da podržite učenike da se međusobno upoznaju. Pozovite učenike da pronađu zajedničke karakteristike i razgovaraju o njima pred razredom.

► Zagonetke. Uključite učenike u aktivnost Kulture i zagonetke. Rešavanjem zagonetki učenici će razumeti po čemu se razlikuju od drugih i kako te razlike jačaju našu zajednicu.

► Sve o meni. Napravite kartice na kojima su ispisane različite karakteristike (npr. imam dva brata i jednu sestru, živeo sam u inostranstvu, mogu da pravim kolač od sira, itd.). Zamolite učenike da pronađu jednog vršnjaka u učionici koji ispunjava jednu od karakteristika, tako da svaka karakteristika bude dodeljena jednom od učenika. Ova aktivnost će pomoći učenicima da bolje upoznaju svoje vršnjake.

### Primeri različitih aktivnosti baziranih na **kulturalno responzivnom podučavanju**:

1. Proverite politiku lokalne zajednice i škole, procedure, praksu, vodiče za nastavne planove i programe, planove časova i nastavne materijale kako biste bili sigurni da ne diskriminišu određenu rasu, pol, religiju, kulturu i/ili osobe sa invaliditetom.

2. Budite sigurni da zadaci koje zadajete učenicima nisu uvredljivi ili frustrirajući za učenike iz manjinskih grupa. Na primer, zamoliti učenike da pričaju ili pišu o svojim božićnim iskustvima nije prikladno za studente koji nisu hrišćani. Neka učenici razgovaraju o svojim sličnim praznicima.

3. Zajedno sa učenicima uradite „popis“ kultura u odeljenju ili školi da biste saznali koje su kulture zastupljene (neka učenici budu etnografi).

4. Formirajte multikulturalni klub.

5. Odaberite temu za povezivanje različitih multikulturalnih aktivnosti; organizujte školske programe sa likovnim, muzičkim i dramskim predstavama; pripremite multikulturalni sajam ili festival koji uključuje muziku, umetnost, ples, odeću itd.

6. Organizujte festival hrane koja je karakteristična za različite kulture.

7. Ukasite učionice, hodnike i biblioteku muralima, oglasnim tablama, posterima, artefaktima i drugim materijalima koji reflektuju različite kulture učenika. Poster i druge informacije dostupni su u državnim turističkim biroima i agencijama, privatnim turističkim agencijama, konzulatima, Ujedinjenim nacijama i etničkim i kulturnim organizacijama.

8. Napravite stalnu oglasnu tablu za multikulturalne vesti i prikaze.

9. Neka učenici pišu stranim konzulatima, turističkim biroima, manjinskim organizacijama i drugima u potrazi za informacijama i ukrasnim materijalima.

10. Dopunite udžbenike autentičnim materijalima o različitim kulturama iz novina, časopisa i drugih medija.

11. Koristite resurse zajednice. Neka predstavnici različitih kultura razgovaraju sa učenicima; glumci prikazuju likove ili događaje vezane za različite kulturne grupe; neka nastupaju muzičari i plesne grupe koje su karakteristične za različite kulture, kao što su salsa bendovi ili gajdaši.

12. Organizujte govornička, debatna, esejska, likovna ili druga takmičenja sa fokusom na multikulturalnost i interkulturalnost.

**Razvoj multikulturalnog nastavnog plana i programa.** Postoji nekoliko smernica za razvoj multikulturalnog nastavnog plana i programa:

1. Reformišite nastavni plan i program tako da predstavlja različite perspektive, iskustva i doprinose. Uzmite u obzir socioekonomski status učenika, religiju, pol, seksualnu orijentaciju, kulturu i jezik i, kad god je to moguće, koristite ove razlike (ili barem pokažite poštovanje) prilikom kreiranja nastavnog plana i programa.
2. Uključite materijale i vizuelne elemente koji ne sadrže stereotipe o rasi, polu i invaliditetu i koji prikazuju pripadnike svih kulturnih grupa na pozitivan način.
3. Koristite interdisciplinarni pristup, tako da se teme obrađuju na više različitih nastavnih predmeta (časova). Povežite temu sa što više drugih tema u nastavnom planu i programu.
4. Iskoristite na najbolji način resurse zajednice, kulturne grupe za podršku i socijalne usluge.

**Kako sa učenicima obraditi teme o nepravdom postupanju prema osobama različitog kulturalnog porekla? – Primeri konkretnih aktivnosti**

1. Neka učenici definišu pojmove rasizma, socijalne pravde, diskriminacije i nepravde i navedu primere za svaku od pojava sa pojedincima različitog kulturalnog porekla.
2. Neka učenici identifikuju tri knjige ili pesme koje opisuju nepravdom postupanje prema grupama iz različitih kulturnih sredina.
3. Neka učenici identifikuju tri primera savremenog rasizma, diskriminacije ili nepravde i navedu moguća rešenja za svaki od njih.
4. Neka mladi pripreme kratke priče, pesme, skečeve i predstave o nepravdom postupanju prema pripadnicima različitih kulturnih grupa.
5. Zamolite mlade da napišu i pripreme govor u ime neke grupe npr. u ime Indijanaca u vezi sa oduzimanjem zemlje (izaberite primere u skladu sa istorijskim i kulturnim kontekstom zemlje).
6. Pomozite mladima da napišu pismo uredniku novina u kojem predlažu rešenje za nepravdu koju danas trpe ljudi iz različitih kulturnih grupa.
7. Zamolite mlade ljude da prikupe informacije o imigracijama tokom jedne decenije ili nekog drugog vremenskog okvira.
8. Razgovarajte sa mladima o otporu lokalnog stanovništva prema migrantima ili pripadnicima etničkih manjina.
9. Zamolite mlade da napišu svoj stav za ili protiv otpora ili nepravdnog tretmana migranata ili pripadnika etničkih manjina.
10. Zamolite mlade da naprave grafikon koji prikazuje nepravde i nudi moguća rešenja.
11. Napravite kalendar koji ističe važne datume ili događaje za različite kulturne grupe.

Ove aktivnosti se mogu raditi pojedinačno, u grupama ili u parovima ili trijadama na osnovu interesovanja.

Rad na upoznavanju drugih kultura takođe može uključivati obradu sledećih tema:

- ▶ Društveni doprinos ljudi iz različitih kulturnih grupa (ili specifičnih kulturnih grupa).
- ▶ Kulturne tradicije: porodica i društvo u različitim kulturnim grupama (ili u

određenoj kulturnoj grupi).

- ▶ Knjige, pesme i kratke priče (muzičke ili umetničke uopšte) pisaca iz različitih kulturnih grupa.
- ▶ Poznati aktivisti iz različitih kulturnih grupa: aktivisti za građanska prava.
- ▶ Uticajne žene i njihov doprinos (žene uopšte ili žene iz određenih kulturnih grupa).

**Primer vežbe za definisanje potrebnih karakteristika i ponašanja omladinskog radnika/nastavnika/socijalnog radnika koji radi sa mladima koji pripadaju kulturalno različitim grupama**

U grupi od troje ili četvoro pokušajte da identifikujete karakteristike ili ponašanja koja bi trebalo da budu prisutna kod omladinskog radnika/nastavnika/socijalnog radnika koji radi u multikulturalnom okruženju.

Razmotrite ovaj zadatak iz nekoliko perspektiva postavljajući sledeća pitanja: Kakav tip omladinskog radnika/nastavnika/socijalnog radnika želite da budete? Šta roditelji kulturalno različitog porekla mogu da požele za svoje dete?

Kakav bi dete ili adolescent želeo da bude njegov/njen omladinski radnik/nastavnik/socijalni radnik?

## Literatura – gde naučiti više

- ▶ Al Qadhi, S., Yousef, W., & Abu-Shawish, R. K. (2021). Impact of Cultural Competence and Education of a Preservice Teacher and Pedagogical Style. *Review of International Geographical Education Online*, 11(10), 2049-2059.
- ▶ Aronson, E., & Patnoe, S. (2011). *Cooperation in the classroom: The jigsaw method* (3rd ed.). London, UK: Pinter & Martin.
- ▶ Barrett, M. (2018). How schools can promote the intercultural competence of young people. *European Psychologist*, 23(1), 93-104. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000308>
- ▶ Barrett, M., Byram, M., Ipgrave, J., & Seurrat, A. (2013). *Images of others: An autobiography of intercultural encounters through visual media*. Strasbourg, France: Council of Europe. Retrieved from [http://www.coe.int/t/dg4/autobiography/default\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dg4/autobiography/default_en.asp)
- ▶ Barrett, M., Byram, M., Lázár, I., Mompoin-Gaillard, P., & Philippou, S. (2013). *Developing intercultural competence through education*. Council of Europe Publishing.
- ▶ Bell, M.P. (2011). *Diversity in Organizations*. Cengage Learning.
- ▶ Billot, J., Goddard, J. T., & Cranston, N. (2007). How principals manage ethno-cultural diversity: Learnings from 3 countries. *International Studies in Educational Administration*, 35, 3-19.
- ▶ Byram, M., Barrett, M., Ipgrave, J., Jackson, R., & Méndez García, M. C. (2009). *Autobiography of Intercultural Encounters*. Strasbourg, France: Council of Europe. Retrieved from [http://www.coe.int/t/dg4/autobiography/default\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dg4/autobiography/default_en.asp)
- ▶ Cameron, L., Rutland, A., Brown, R., & Douch, R. (2006). Changing children's intergroup attitudes toward refugees: Testing different models of extended contact. *Child Development*, 77, 1208-1219. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2006.00929.x>
- ▶ Carter, E. R., Onyeador, I. N., & Lewis, N. A. (2020). Developing & delivering effective anti-bias training: Challenges & recommendations. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 57-70. <https://doi.org/10.1177/237946152000600106>
- ▶ Chang, E. H., Milkman, K. L., Gromet, D. M., Rebele, R. W., Massey, C., Duckworth, A. L., & Grant, A. M. (2019). The mixed effects of online diversity training. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(16), 7778-7783.
- ▶ Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. Berrett-Koehler.
- ▶ Dennissen, M., Benschop, Y., & Van den Brink, M. (2019). Diversity networks: networking for equality?. *British Journal of Management*, 30(4), 966-980.
- ▶ Devine, P. G., & Ash, T. L. (2022). Diversity training goals, limitations, and promise: A review of the multidisciplinary literature. *Annual review of psychology*, 73, 403-429.
- ▶ Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152-181.
- ▶ Ehrke, F., Ashoe, A., Steffens, M. C., & Louvet, E. (2020). A brief diversity training: Raising awareness of in-group privilege to improve attitudes towards disadvantaged outgroups. *International Journal of Psychology*, 55(5), 732-742.
- ▶ Goyal, S., & Shrivastava, S. (2013). Organizational diversity climate: Review of models and measurement. *Journal of business management & social sciences*

research, 2(5), 55-60.

► Hanges, P. J., Aiken, J., & Chen, X. (2006, September). Diversity, organizational climate, and organizational culture: The role they play in influencing organizational effectiveness. In Proceedings of the Library Assessment Conference Building Effective, Sustainable, Practical Assessment, September 25–27, 2006, Charlottesville, VA (pp. 359-368).

► Harvard Business Review (2001) Creating a Culture of Diversity, Equity, and Inclusion (Research Report). Harvard Business Review Analytic Services.

Hubbard, E. (2012). The Diversity Scorecard: Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance. Routledge.

► Kefallinou, A., Symeonidou, S., & Meijer, C. J. (2020). Understanding the value of inclusive education and its implementation: A review of the literature. Prospects, 49(3-4), 135-152. <https://doi.org/10.1007/s11125-020-09500-2>

► Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. Academy of Management Review, 44(3), 538-563.

Manning, M. L., Baruth, L. G., & Lee, G. L. (2017). Multicultural education of children and adolescents (6th edition). Taylor & Francis.

► McKenna, U., Ipgrave, J., & Jackson, R. (2008). Interfaith dialogue by email in primary schools: An evaluation of the building e-bridges project. Münster, Waxmann.

► Messiou, K., Ainscow, M., Echeita, G., Goldrick, S., Hope, M., Paes, I., Sandoval, M., Simon, C., & Vitorino, T. (2016). Learning from differences: a strategy for teacher development in respect to student diversity. School effectiveness and school improvement, 27(1), 45-61. <http://doi.org/10.1080/09243453.2014.966726>

► Metropolitan Center of Urban Education (2008). Culturally responsive classroom management strategies. <https://www.asdn.org/wp-content/uploads/Culturally-Responsive-Classroom-Mgmt-Strat2.pdf>

► Peterson, B. (1994). Teaching for Social Justice: One Teacher's Journey. Rethinking Our Classrooms: Teaching for Equity and Justice, 1, 30-33.

► Romani, L., Holck, L., & Risberg, A. (2019). Benevolent discrimination: Explaining how human resources professionals can be blind to the harm of diversity initiatives. Organization, 26(3), 371-390. <https://doi.org/10.1177/1350508418812585>

► Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., & Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. Journal of Applied Psychology, 83(3), 462.

► Schwarzenhal, M., Juang, L. P., Schachner, M. K., van de Vijver, F. J. R., & Handrick, A. (2017). From tolerance to understanding: Exploring the development of intercultural competence in multi-ethnic contexts from early to late adolescence. Journal of Community and Applied Social Psychology, 27, 388-399. <https://doi.org/10.1002/casp.2317>

► Sleeter, C. E. & Grant, C. A. (2007). Making Choices for Multicultural Education: Five Approaches to Race, Culture, and Gender (5th edition). John Wiley & Sons.

► Stathi, S., Cameron, L., Hartley, B., & Bradford, S. (2014). Imagined contact as a prejudice reduction intervention in schools: The underlying role of similarity and attitudes. Journal of Applied Social Psychology, 44, 536-546. <https://doi.org/10.1111/jasp.12245>

► Turner, R. N., West, K., & Christie, Z. (2013). Outgroup trust, intergroup anxiety, and outgroup attitude as mediators of the effect of imagined intergroup contact on intergroup behavioural tendencies. Journal of Applied Social Psychology, 43, 196-205. <https://doi.org/10.1111/jasp.12019>

- ▶ Villegas, A. M., & Lucas, T. (2002). Preparing culturally responsive teachers: Rethinking the curriculum. *Journal of teacher education*, 53(1), 20-32. <https://doi.org/10.1177/0022487102053001003>
- ▶ Waldron, N. L., & McLeskey, J. (2010b). Establishing a collaborative school culture through comprehensive school reform. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 20(1), 58-74.
- ▶ Weiner, L., (2003). Why Is Classroom management so Vexing to Urban Teachers? *Theory into Practice*, 42(4), 305-312.
- ▶ Weinstein C., Tomlinson-Clarke S., & Curran M. (2004). Toward a Conception of Culturally Responsive Classroom Management. *Journal of Teacher Education*, 55(1), 25-38.
- ▶ Weinstein, C., Curran, M., & Tomlinson-Clarke, S. (2003). Culturally Responsive Classroom Management: Awareness into Action. *Theory into Practice*, 42(4), 269-276.
- ▶ Wentling, R. M., & Palma-Rivas, N. (2007). Current status of diversity initiatives in selected multinational corporations. *Human Resource Development Quarterly*, 11(1), 35-60.
- ▶ Wiiams, M. (2022). Embracing Change Through Inclusion: Meta's 2022 Diversity Report.

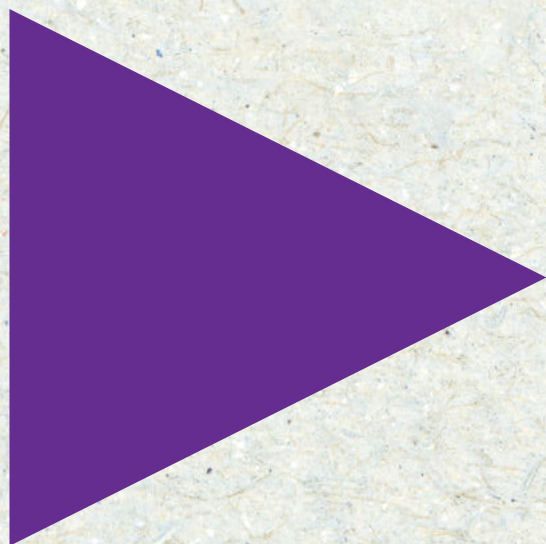


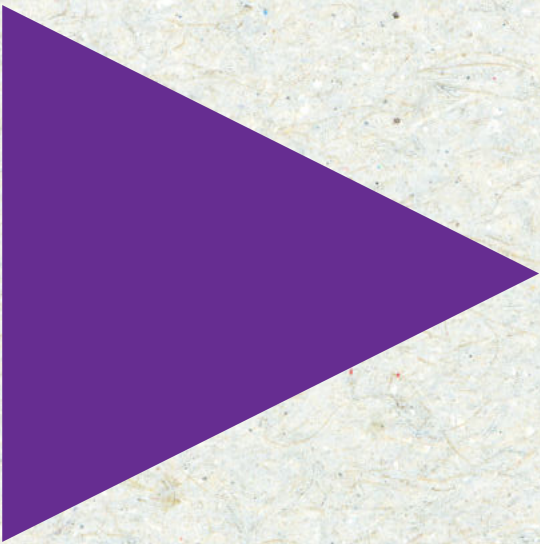




# primeri dobre prakse

Lidija Bukvić  
Marija Trajković  
Marina Kovačević-Lepojević  
Giulia Messina  
Tea Radojković  
Anja Palčič





## Uvod

U cilju pružanja raznovrsnih pozitivnih primera prakse uvažavanja različitosti, u ovom delu publikacije naći ćete raznovrsne prakse različitih organizacija/institucija iz oblasti omladinskog rada, socijalne zaštite i obrazovanja, prikupljene od organizacija i institucija iz Srbije, Italije i Slovenije. Podaci koji će biti prikazani prikupljeni su putem intervjua i fokus grupa sa predstavnicima organizacija/institucija. Primeri su sistematizovani prema oblasti kojoj pripadaju, ali glavna ideja je da kompletni primeri ili njihovi određeni delovi mogu poslužiti organizacijama/institucijama iz različitih oblasti. Zato slobodno pronađite inspiraciju u svim segmentima ove kolekcije, bez obzira na primarnu oblast u kojoj radite sa mladima.

## Primeri iz omladinskog rada



**CEPORA – Centar za pozitivan razvoj dece i omladine (Srbija)**  
autentična posvećenost i podrška, značaj radosti i ispunjenosti

**Vizija** CEPORA je da svako dete ima optimalne uslove za pozitivan razvoj – gde se nedvosmisleno ukazuje na značaj podrške svakom pojedinačnom detetu, sa svim svojim specifičnostima. **Misija** CEPORA je da, primenom savremenih znanja nauke o prevenciji unapredi emocionalni i socijalni razvoj dece i omladine, te ukazuje na fokus rada na socijalni i emocionalni razvoj, uz integraciju vrednosti vizije da se ovo nedvosmisleno odnosi na podsticanje razvoja svakog deteta i svake mlade osobe.

Naše **interne politike** obuhvataju Antikorupcijski kodeks, Politiku organizacionog upravljanja i Politiku zaštite i sigurnosti dece i omladine (verzije za saradnike i verzije za decu i mlade), kao i Procedure u slučaju kršenja politika organizacije. Pored toga, kao članica Nacionalne asocijacije praktičara/ki omladinskog rada, poštujemo Etički kodeks u omladinskom radu. Svi zaposleni i saradnici se upoznaju sa odredbama naših Politika i obavezuju se na njihovo poštovanje sve dok rade sa nama, a same politike i procedure se revidiraju na godišnjem nivou. Sve politike u sebi nedvosmisleno sadrže antidiskriminacijske odredbe i odredbe koje ukazuju na nužnost negovanja različitosti zaposlenih i korisnika. Na primer, u sklopu naše Politike organizacionog upravljanja ističe se da je jedna od njenih polaznih osnova Poštovanje ljudskih prava, gde ističemo „Verujemo da svi ljudi imaju ista prava. Društvo treba da teži da obezbedi ravnopravne mogućnosti za ostvarivanje prava bez obzira na pol, rasnu, etničku i religioznu pripadnost, socijalno poreklo i društveni status, obrazovanje, starost, fizičke i psihičke sposobnosti, seksualnu orijentaciju ili bilo koji drugu ličnu osobinu. U našem radu poštujemo prava svih i trudimo se da doprinosimo ostvarivanju ravnopravnosti u društvu.“ Dalje, u principima organizacionog upravljanja, a u uskoj vezi sa negovanjem različitosti, ističe se: Poštujemo ljude koji rade (Poštujemo prava naših saradnika i interna dokumenta, pravila i procedure formiramo tako da su u skladu sa relevantnim međunarodnim i nacionalnim dokumentima o poštovanju ljudskih prava; Tretiramo saradnike i volontere sa poštovanjem i dostojanstvom, vodimo računa o zdravlju i socijalnoj

sigurnosti, ulažemo u njihov razvoj i omogućavamo da iskoriste potencijale, trudimo se da adekvatno nagradimo njihov trud); Cenimo korisnike (Interes naših korisnika nam je na prvom mestu. Uspostavljamo interne mehanizme kojima osiguravamo bezbednost korisnika i visok nivo kvaliteta direktnog rada; Prema ljudima sa kojima radimo odnosimo se profesionalno, ljubazno, pristojno i pošteno, sa poštovanjem i dostojanstvom; Imamo jasnu komunikaciju i otvoreni smo u vezi s tim šta možemo i šta ne možemo da uradimo; Uključujemo ih u odluke koje donosimo, a koji ih se tiču; Ne pravimo razliku među njima bez obzira na bez obzira na pol, rasnu, etničku i religioznu pripadnost, socijalno poreklo i društveni status, obrazovanje, starost, fizičke i psihičke sposobnosti, seksualnu orijentaciju ili bilo koju drugu ličnu osobinu; Uspostavljamo mehanizme koji omogućavaju korisnicima da izraze kritičko mišljenje o našem radu). U našoj Politici zaštite i sigurnosti dece i omladine jedna od stavki se direktno odnosi na prevenciju diskriminacije i glasi „CEPORA obećava da neće pokazati preferencije, ili diskriminisati bilo koje dete, ili grupu dece na osnovu pola, veroispovesti, etničke pripadnosti, ili bilo koje druge kategorije – svako dete ima pravo da vodi produktivan i siguran život.“ Etički kodeks u omladinskom radu propisuje da (a u vezi sa negovanjem različitosti) omladinski/e radnici/ce imaju obavezu da: 1) Tretiraju mlade ljude sa poštovanjem (poštovanje svake mlade osobe, izbegavajući bilo kakav oblik diskriminacije na osnovu njihove rase, religije, polne/rodne pripadnosti, seksualne orijentacije, nacionalne pripadnosti, uzrasta, obrazovanja, socioekonomskog statusa i dr.; jasno objašnjavanje prirode i granice poverljivosti, kao i da se informacije poverene u jednu svrhu, ne smeju koristiti u druge svrhe bez odobrenja mlade osobe – osim ukoliko je vidljiva jasna opasnost za mladu osobu, omladinskog/u radnika/cu ili nekog/u drugog/u pojedinca/ku.) Poštuju i promovišu prava mladih da donose svoje izbore i odluke (informisanje i vođenje diskusija sa mladima o različitim mogućnostima i ishodima određenih odluka i izbora pre donošenja krajnjih odluka; omogućavanje prilika za učenje, kako bi se razvili kapaciteti i samopouzdanje za aktivno učešće u procesu donošenja odluka; poštovanje izbora mladih ukazujući im na činjenicu da posledice njihovih izbora ne smeju ugroziti nijedan segment ljudskih prava).

Imamo izuzetno **fleksibilan odnos prema organizovanju radnih obaveza**, a uz poštovanje potreba zaposlenih, te zaposleni samostalno organizuju svoje rasporede u skladu sa svim svojim individualnim specifičnostima i potrebama. Imamo fleksibilno radno vreme, rad od kuće i na terenu, a sami zaposleni imaju visoku slobodu i inicijativu u komuniciranju svojih potreba. Tu smo jedni za druge i usaglašavamo naše rasporede tako da se ispoštuju i potrebe zaposlenih i poslovne obaveze.

**U raspodeli poslova i pozicija** uzimaju se u obzir sve specifičnosti svake pojedinačne angažovane osobe. Štaviše, same pozicije se oblikuju upravo prema specifičnostima, snagama i preferencijama samih zaposlenih, te svako u udruženju ima jedinstvenu poziciju i opis posla. Pri delegiranju zadataka uzima se u obzir opterećenost zaposlenih, ali i sve gorenavedene stavke. Dalje, postoji visoka fleksibilnost u implementiranju administrativnih aspekata programskih aktivnosti, kako bi se svakom od saradnika ostavio prostor da svoj rad organizuje u skladu sa svojim preferencijama i stilom (uz praćenje opštih smernica za podatke koji se prate u sklopu svakog programa).

Svako od zaposlenih zna ko mu je na raspolaganju za **podršku** u različitim domenama funkcionisanja, ali ključno je da sama organizacija u visokoj meri neguje **timski rad i međusobno poverenje**. Što znači da, kada neko od zaposlenih naiđe na izazov ili prepozna da je napravio neku grešku, otvoreno o tome komunicira sa ostatkom tima i zajedničkim snagama iznalazimo najbolje rešenje za adekvatnu reakciju i podršku. Svi zaposleni imaju podršku u Upravnom odboru i Izvršnom direktoru, a članovi Upravnog odbora i Izvršni direktor pružaju međusobno horizontalnu podršku. Ukoliko nam je potrebna mentorska podrška za neki segment posla za koji nemamo resurse među rukovodstvom, obraćamo se spoljnim saradnicima i nadležnim institucijama (na primer u domenu finansijskog poslovanja).

Trudimo se da redovno pratimo i slavimo uspehe svakog od zaposlenih, negujemo podržavajuću klimu, te međusobno ukazujemo na uspehe kolega. Ovo radimo putem neposredne razmene o napretku kroz naše interne kanale komunikacije, praćenje napretka zaposlenih od strane nadređenih i komunikaciju o njihovim uspesima ostatku tima na uživo i onlajn sastancima tima, kroz razmenu koja se odvija na kvartalnim okupljanjima svih zaposlenih u neformalnom okruženju (na zajedničkom doručku). Pored kvartalnih okupljanja zaposlenih na kojima sumiramo rezultate, u odnosu na specifičnost povoda organizujemo povremeno i slavija uzrokovana specifičnim uspesima pojedinačnih zaposlenih.

Negujemo **visoko individualizovan pristup** rada sa zaposlenima i visoko vrednujemo dobrobit zaposlenih. Izuzetno nam je važno da u CEPORI svako radi ono što ga motiviše, da razvija segment rada u skladu sa svojim profesionalnim kompetencijama i aspiracijama i da je u svom poslu srećan. Nama je osnova to da u CEPORI negujemo atmosferu koja na prvo mesto stavlja zadovoljstvo i sreću zaposlenih, jer verujemo da u našoj organizaciji ljudi treba da rade ono što ih ispunjava i želimo da okupljamo ljude koji dele našu unutrašnju motivaciju za rad na ovom polju, te nam je važno da ne doživljavaju CEPORU kao mesto na kome rade za nekog drugog, već da vide CEPORU kao živi organizam koji raste upravo zahvaljujući njima. Ukoliko prepoznamo da je neko od zaposlenih preopterećen ili da je njegova dobrobit na bilo koji drugi način ugrožena trudimo se da brzo reagujemo i reorganizujemo poslove na način da se konkretnoj osobi pruži prostor za odmor, da joj/mu se pruži dodatna podrška u potrebnom segmentu, da se rastereti ili čak prebaci na neki drugi aspekt Ceporinog rada. Imamo bliske međusobne odnose, te je lična dobrobit zaposlenih i saradnika izuzetno vrednovana i bliski odnosi nam omogućavaju brzo reagovanje i uvažavanje i uticaja ličnih procesa na poslovni učinak.

Rad organizacije se u izuzetno visokoj meri oslanja na **aktivnu participaciju svih zaposlenih**, s obzirom na to da zaposleni imaju visok nivo samostalnosti u radu i da, od njihove inicijative (uz kontinuirano praćenje potreba korisnika) direktno zavisi u kom pravcu se sama organizacija razvija i koje poslovne poduhvate pokrećemo. Mi kontinuirano kreiramo nove programe upravo u skladu sa raznovrsnim interesovanjima naših zaposlenih, te tako na primer aktivno imamo sportsku sekciju u kojoj se neguje metodologija sporta za razvoj - koju vodi koleginica koja ima visoko iskustvo u različitim sportskim disciplinama, osnovali smo čitalački klub koji vode koleginice koje uživaju u čitanju, pokrenuli smo program

omladinskih razmena na inicijativu koleginice koja uživa u putovanjima i u potpunosti prepoznaje jasnu vezu mobilnosti sa razvojem mladih. Imamo program primenjenog pozorišta zbog koleginica koje su se profilisale u ovom segmentu, a u skladu sa interesovanjima mlađih saradnica, pokrenuli smo nalog na TikToku i pokrećemo serijal podkasta. Kada se javi ideja kod nekog od zaposlenih, Upravni odbor i Izvršni direktor organizuju dostupne resurse kako bi se ideja uspešno realizovala i kako bi se obezbedilo finansiranje za nove programske aktivnosti. Svi zaposleni, ali i svi volonteri znaju da u svakom momentu mogu da iznesu svoje ideje i da će one biti podržane, sve dok su u skladu sa vizijom i misijom CEPORE. Tako smo organizovali i najraznovrsnije aktivnosti u zajednici inicirane od strane naših volontera, oni nas neretko povezuju sa donatorima iz zajednice i na njihovu inicijativu, a u skladu sa njihovim interesovanjima i veštinama organizujemo i nove projekte (poput radionica i izložbe fotografija na primer). **Raznovrsnost Ceporinih aktivnosti upravo leži u različitosti ljudi koji čine Ceporu.**

U **materijalima** koje kreiramo najčešće koristimo fotografije sa naših aktivnosti (na kojima se ne vide lica učesnika, ali koje oslikavaju atmosferu ili sadržaj aktivnosti). Dakle, sami materijali direktno oslikavaju naše korisnike i nas. Onda kada preuzimamo ili kreiramo fotografije ili ilustracije za potrebe samih publikacija/brošura, trudimo se da budu u skladu sa realnošću omladinskih zajednica sa kojima radimo.

Organizaciju čine pojedinci koji su okupljeni oko ideje naučnozasnovane prakse usmerene na jačanje pozitivnog razvoja i to kroz visoko interaktivne metodologije i visoko podržavajući i negujućí odnos ka korisnicima. **Vrednosti za koje se zalažemo** (privrženost, posvećenost, sturčnost, inovativnost, efektivnost) **negujemo i u našim međusobnim odnosima.** Među zaposlenima postoji visok nivo međusobnog uvažavanja i poštovanja, uz sve individualnosti i različitosti naših zaposlenih. Zaista ih gledamo kao snage i slavimo ih. Tim otkriva o svom privatnom životu onoliko koliko želi, a informacije koje dele sa nama izuzetno uvažavamo, slavimo i podržavamo. Svako ima prostora da praktikuje svoj **životni stil** bez bojazni da će od drugih članova tima naići na osudu ili odbacivanje. Negujemo iskreno verovanje u to da svako ima pravo na svoje izbore, svoju različitost i svoju sreću. Poštujemo sve informacije koje se sa nama dele i ne delimo ih van tima mimo inicijative same osobe na koju se ta informacija odnosi.

**Slavimo sve značajne događaje** u životima zaposlenih. Naš tim je zajednički slavio i rođenja dece članova tima, venčanja, ali i razvod. Tu smo jedni za druge i u lepim i u teškim trenucima, pa smo podrška jedni drugima i u situacijama gubitaka. Svi ovi događaji se poštuju i zaposleni dobijaju vreme koje im je potrebno (i koje im sleduje) kako bi se posvetili svojim životnim događajima.

Trudimo se da negujemo izuzetno **otvorenu komunikaciju** među članovima tima. Poznati smo po tome da mnogo pričamo i da smo vešti u diskusijama. Težimo konstruktivnom rešenju problema i naši članovi su otvoreni da u komunikaciji sa kolegama podele svoje mišljenje, argumentuju svoj stav, ali i podele svoje izazove i traže podršku u njihovom rešavanju. Kada imamo izazov u odnosima između kolega, ne bežimo od konflikta nego se upuštamo u istraživanje konflikta i težimo međusobnom razumevanju. Pričamo mnogo i grlimo se mnogo. Za ovaj segment

ističemo da je ključno da postoji **autentična želja da se razume pozicija druge strane**, jer u suprotnom upadamo u zamku da težimo da razumemo samo da bi razrešili konkretan izazov – a to ne prevenira buduće slične situacije. Stoga, mi komuniciramo do besvesti dok ne raščivijamo šta je to gde je zapelo, zbog čega i kako možemo zajednički da prevaziđemo izazov. I u tome uvek želimo dobro jedni drugima.

Zaposleni u organizaciji imaju visok nivo samostalnosti u radu, ali izuzetno visoko vrednujemo i negujemo **klímu saradnje i zajedničkog rada**. Tu smo jedni za druge i ključne aktivnosti i programe razvijamo zajednički. Na primer, treninge i obuke će nam u najvećem broju slučaja držati po dva trenera koji tada zajednički pripremaju, razvijaju i impelementiraju materijale. Takođe, kada je u pitanju autorstvo na publikacijama, nikada nam ne učestvuje samo jedna osoba, već minimum dve. Pored toga, ostali članovi tima su tu da čekiraju finalne proizvode, daju komentare, upute dileme – služimo jedni drugima i kao test grupe za šta god da radimo. Kada radimo na razvoju veština zaposlenih, povezujemo one sa razvijenijim veštinama i više iskustva sa kolegama koje se osnažuju u tom domenu. Na primer, trenutno pripremamo novi kurikulum za jedan naš poznat program („Škola ličnog razvoja“) i na njemu rade naši najiskusniji treneri. Međutim, uključili smo mlađe kolege u praćenje procesa izrade kurikuluma, uz uključivanje njihovih ideja, kako bi se neposredno upoznali sa time kako od postojećeg znanja kreiramo nove materijale. Te kolege će biti uključene na izvođenju treninga, pa će dobiti samostalne zadatke i u narednom ciklusu treninga će preuzeti vođenje, uz podršku iskusnijih kolega. Kada diskutujemo o idejama, praktikujemo metodu brejnstorminga, te se nijedna ideja ne odbacuje unapred kao loša i sve su dobrodošle, a zajednički onda o njima promišljamo i biramo najbolje rešenje za datu situaciju. Ukoliko je jedna osoba zadužena za određen zadatak, ona će uvek imati na raspolaganju druge članove tima za proveru, konsultaciju, razmenu. Članovi tima jasno poznaju veštine i kompetencije drugih, te će se otvoreno i slobodno obratiti za pomoć. Takođe, sami zaposleni su uvek slobodni da iniciraju izmene u odnosu na planirane aktivnosti, a u skladu sa idejama koje dobiju samostalno ili koje poteknu od korisnika. Slobodni su u promišljanju i iznošenju ideja, a drugi članovi tima su tu da ih čuju i da im pomognu da se te ideje realizuju.

Negujemo **međusobnu podršku**. Kako u našoj organizaciji svako radi svoj posao, odnosno nismo svi na jednom mestu i fizički smo retko kad na okupu, delimo sve informacije u zajedničkoj viber grupi i javljamo jedni drugima kako šta saznamo. Hvalimo jedne druge, a hvalimo i sami sebe, odnosno slobodni smo da podelimo svoje uspehe koje tada druge kolege izuzetno podrže. Slavimo sva sitna i krupna postignuća ne samo zarad priznanja postignuća konkretnom zaposlenom i uspešno obavljenom poslu, već zbog toga što uspeh kolega nama zaista donosi veliku sreću i zadovoljstvo – jer je nama cilj da su ljudi u Cepori srećni i da Cepora druge čini srećnima. Na ovaj način delimo i utiske naših korisnika, kolega, partnera, donatora, kako bi se **međusobno negovali i hranili jedni druge pozitivnim promenama koje se dešavaju u nama i oko nas**.

Imamo izuzetno **bliske prijateljske odnose**. Izlazimo zajedno, slavimo rođendane i sve bitne događaje, praznike, šalimo se, znamo šta se kome u životu dešava, kuvamo jedni drugima, idemo na zajednička putovanja. Pratimo zajednička

interesovanja, te neće svi članovi tima ići na sva neformalna druženja. Stoga ne postoje podgrupe zaposlenih, već se spajamo van posla po preferencijama i ne postoji zajedljivost i zavist u ovom smislu među kolegama. Svi su uvek dobrodošli, a negujemo to da se međusobno podstičemo na nova iskustva i širimo svoje vidike tako što ćemo se priključiti nekoj od ekipa koja radi nešto što je van naše zone komfora – rado probavamo nove stvari jedni sa drugima. Sa druge strane, izuzetno poštujemo **slobodu ličnog izbora**, tako da ne postoji nikakav pritisak na članove tima da u bilo kojoj neformalnoj aktivnosti učestvuju.

**Dopunjujemo jedni druge.** Kada pravimo timove za određene zadatke, gledamo da ukombinujemo članove tima koji će najbolje odgovoriti na zadatak, a čije kompetencije i senzibiliteti se dopunjuju i uklapaju. Znamo se dobro i super znamo za koji zadatak je koja kombinacija zaposlenih pun pogodak. Onda kada imamo novi zadatak, timove pravimo prema interesovanjima samih članova, ali i uvažavajući sve druge faktore (poput opterećenosti). Ukoliko zajednički procenimo da je određena osoba ključna za taj zadatak, a paralelno je opterećena drugim poslovima, pravićemo reorganizaciju u timovima kako bi se zaposleni usmerio tamo gde je prioritetno potreban ili tamo gde prioritetno želi da bude – da mu/joj je to važno iz najraznovrsnijih razloga.

Naši zaposleni se kontinuirano **profesionalno unapređuju** i to u tri pravca. Jedan jeste onaj koji mi prepoznamo da je potreban, a u skladu sa njihovom pozicijom i potrebama programa/ poslova na kojima su angažovani. Drugi pravac vezuje se za individualna interesovanja zaposlenih i, posledično, potencijalne buduće razvoje naših aktivnosti i programa. Treći pravac podrazumeva praćenje trendova i novih saznanja u svim oblastima od značaja za rad naše organizacije – što u stručnom domenu, to i u organizacionom. Kako negujemo naučnozasnovanu praksu, tako volimo da budemo u toku i sa naukom i sa praksom u različitim segmentima funkcionisanja naše organizacije. Kada naiđe poziv za neku obuku, procenjujemo da li je ona od koristi za nekog od članova tima i prioritizujemo ko će ići ukoliko su mesta ograničena.

Svi zaposleni su detaljno **upoznati sa svim internim politikama i procedurama**, a jednom godišnje održavamo brifing zaposlenih (nakon revidiranja politika), kako bi osigurali da su politike živi akti u ponašanju naših zaposlenih.

**Transparentno komuniciramo** o politikama i njihovom sadržaju i, najčešće preventivno, rešavamo sve dileme koje se jave, a koje su u riziku da se sukobe sa samim politikama. Od velikog značaja nam je to što imamo imenovanog referenta za zaštitu sigurnosti, te svi znaju ko je kontakt tačka ukoliko se neke dileme jave. Procedura za reagovanje u slučaju kršenja Politika je jasna, a radi osiguranja fer primene prema svim zaposlenima, predviđa se aktiviranje **eksternih tela** za podršku u reagovanju u slučaju da postoji sumnja da je neko od rukovodioca upleten u kršenje politika, te interno reagovanje neće dovesti do objektivne istrage.

U CEPORI smo svi **izuzetno različiti**, sa mnoštvo specifičnosti i sve ih vidimo kao snage. U odnosu na naše različitosti organizujemo poslove, spajamo timove, dopunjujemo se i radujemo se mnogo većem spektru stvari nego što bi bio slučaj da imamo jednoličan tim. **Slavimo autentičnost** svakog od nas i težimo tome da svako bude slobodan u ispoljavanju sebe i svoje individualnosti.



Kako se među temama koje obrađujemo sa mladima neretko nalaze predrasude i stereotipi, a kako mi izuzetno verujemo u to da treba da praktikujemo ono što učimo druge, težimo da **kontinuirano osveščujemo svoje stereotipe**, da ih preispitujemo, da damo sebi priliku da razbijamo predrasude sa kojima se susretnemo. Dobar alat za ovo jeste da, kad god uhvatimo sebe da za neku grupu ljudi (po čemu god oni bili slični) istaknemo da mislimo da SVI oni se ponašaju/misle ili nešto drugo na isti način, da je u pitanju stereotipizacija. Trudimo se da ne pretpostavljamo nego da, otvorenom komunikacijom, sa autentičnom zainteresovanošću, direktno pitamo/saznamo to što nam je u fokusu u kontaktu sa konkretnim kolegom.

Kroz naše svakodnevne aktivnosti sa mladima i drugim stručnjacima vežbamo **sagledavanje sveta iz tuđe perspektive**. Stoga, isti princip primenjujemo i u promatranju perspektive naših kolega. Kada smo suočeni sa dilemama, trudimo se da ih sagledamo iz pozicije osobe o kojoj se radi, bez obzira kojih je kulturoloških obeležja.

Nama je ključna odrednica kolektiva to da smo **okupljeni oko ideje u koju stvarno svi verujemo**, te nas naš rad izuzetno ispunjava i čini srećnim. Stoga, svi članovi kolektiva su tu jer veruju u to da svaka osoba treba da može da nađe svoje mesto i da se oseća dobro u svojoj koži. Postoje naravno raznovrsne individualne razlike među našim članovima i u tom smislu postoje različiti senzibiliteti i ljudi koji više ili manje provode vremena zajedno (i radno i van radnog mesta), ali zaista negujemo otvoren i nepristrasan pristup svim zaposlenima i u poslovnoj komunikaciji smo izuzetno neposredni, srdačni, ali i profesionalni. Trudimo se da budemo negujući jedni prema drugima, te da se podržimo na tom ličnom i kolegijalnom planu i onda kada se možda manje privatno „volimo“.

Kada se susretnemo sa karakteristikom, uverenjem, vrednošću nekog od kolega koje nam nije blisko, **kreiramo prilike da nam ta osoba pokaže svoj svet** i približi ono što nam je nepoznato, što nemamo u iskustvu i našem vrednosnom sistemu. Trudimo se da budemo otvorenog uma i da uvažavamo sve karakteristike, običaje i ponašanja koja proističu iz kulturalnih obeležja naših kolega, bez obzira da li se ona poklapaju ili ne sa našima. Verujemo da u ovom svetu ne samo da ima mesta za sve, već da upravo svemu i svakome može da se nađe mesto na kom je slobodan i prihvaćen. Mi prihvatamo i ono što nam je strano, kreiramo prilike da „upoznamo“ i nastavljamo da slavimo, bez obzira na to da li smo se poistovetili sa tim saznanjima ili ne – slavimo vrednosti/običaje naših kolega.

Verujemo da **svaka osoba treba da živi svoj autentičan život, ispunjen mnoštvom svojih individualnosti**. Težimo da u Cepori svako bude ono što jeste. Ne želimo da bilo ko oseća da mora da se menja zarad kolektiva niti da će biti osuđivan ili odbačen zbog neke svoje karakteristike. Mi verujemo da svaka osoba ima pravo na pozitivan razvoj, a to uverenje onda prenosimo i na naše odnose sa kolegama.

Tu smo jedni za druge, podržavamo se i pratimo procese koji se dešavaju među zaposlenima. Onda kada primetimo da postoji bilo kakvo namerno ili nenamerno **diskriminatorno ponašanje**, odmah reagujemo, osiguravajući da to ponašanje prestane, da se osoba koja je ispoljavala diskriminatorno ponašanje sa

time suoči i podrži da prevaziđe takav pristup, kao i da se poslovi organizuju ili reorganizuju na način koji će onemogućiti ponavljanje incidenta. Transparentna i otvorena komunikacija kao i visoko poverenje među članovima tima omogućava pravovremeno reagovanje u ovom smislu. Pri onboarding-u i svim timskim sastancima otvoreno komuniciramo o transparentnom odnosu ka konfliktima unutar tima, te time osnažujemo i mlađe kolege da iskomuniciraju teškoće sa kojima se suoče u radu.

Članovi našeg tima imaju **visoko razvijene veštine komunikacije**, te efikasno međusobno komuniciraju uvažavajući jedni druge. Ovo ume nekad da bude izazov u smislu da postoji individualna varijabilnost u stilu komunikacije, a kako negujemo podržavajuću, otvorenu i neposrednu komunikaciju, kada neko nov dođe sa strane, treba mu malo vremena da se opusti pored nas i dopusti sebi da bude otvoren i neposredan, uz uvažavanje asertivnih principa, odnosno negovanja otvorene komunikacije uz puno uvažavanje osećanja i misli sagovornika. Ovo nam omogućava i da, između ostalog, konflikti ne tinjaju među zaposlenima, jer se lakše jave i lakše reše. Ovde ne govorimo o velikim konfliktima, već o svim mogućim – koji tada, upravo zbog naše otvorene komunikacije, postaju prostor jačanja međusobnog razumevanja kolektiva.

Kako se kontinuirano bavimo raznovrsnim temama koje su u vezi sa različitostću, treniramo se da **prepoznamo svoje okidače**, svoje pretpostavke, svoje nesigurnosti i da dozvolimo sebi da kontinuirano, u kontaktu sa različitostću, **preispitujemo svoj pogled na svet**. Vešti smo u prilagođavanju komunikacije, te umemo da kontrolišemo svoje ponašanje da ostane u potpunosti podržavajuće i onda kada prepoznamo da nam se javljaju određene predrasude. Dozvoljavamo sebi da, svojom akcijom, ne delamo u odnosu na pretpostavke već naprotiv, da damo sebi priliku kroz akciju da preispitamo svoje stanovište.

**Pratimo savremena naučna saznanja** (kao ona data u sklopu naše Kolekcije znanja), prenosimo znanja na naše saradnike kroz interne **obuke**, idemo na obuke koje procenimo da će nam pomoći da pojačamo naše kompetencije i verujemo u celoživotno učenje, te verujemo da je uvek potrebno da pratimo trendove, da učimo nešto novo, da preispitujemo svet i da sagledavamo stvari iz pozicije i naših kolega iz različitih kultura. U ovome nam takođe pomaže učešće u međunarodnim projektima, gde smo u kontinuiranom kontaktu sa zaposlenima iz različitih zemalja i sa različitim kulturološkim pozadinama.



## **CENTAR ZA OMLADINSKI RAD – CZOR (Srbija)**

raznovrsno radno okruženje, plan razvoja individualnih kompetencija, multikulturalna praksa

---

Centar za omladinski rad (CZOR), kao organizacija koja postoji preko 20 godina, ponosi se svojom praksom uvažavanja različitosti na svim nivoima. U smislu rada naše organizacije, **zaposleni i volonteri/ke organizacije imaju različite nacionalne, verske i rodne identitete, kao i seksualnu orijentaciju.**

Naša **politika** za zaposlene, na prvom mestu prepoznaje ravnopravne mogućnosti zapošljavanja: „CZOR zapošljava prema pravednim i transparentnim principima selekcije kandidata i poslodavac je koji svima pruža ravnopravne mogućnosti. CZOR se obavezuje da neće diskriminirati nijednog podnosioca prijave za konkurs ili radnog/u kolegu/inicu zbog porekla, veroispovesti, pola, roda, bračnog i ekonomskog statusa, seksualne orijentacije, dobi, rase, boje ili fizičkog invaliditeta i/ili stanja. Ova politika se sprovodi u svim praksama radnog odnosa i postupaka koji uključuju zaposlene, a uključuju: reklamiranje; selekciju kandidata; premeštanje na poziciju nižeg ranga; prekide rada; visinu plate; i sve druge oblike nadoknada“. Ova politika predviđa i procedure u slučaju uznemiravanja zaposlenih po bilo kom osnovu, a posebno naglašava da „... nijednoj zaposlenoj osobi nije dozvoljeno da ni pod kojim okolnostima koristi uvredljive izraze protiv bilo koje zemlje ili naroda. Bilo koji uvredljiv izraz protiv bilo koje zemlje ili naroda može da dovede do momentalnog prekida radnog odnosa“.

Svi zaposleni i volonteri **podršku imaju i kroz supervizijski proces**, u kome se na individualnom nivou procenjuju njihovi kapaciteti, izazovi sa kojima se suočavaju u svom radu (ili, ponekad, i u privatnom životu, u zavisnosti od želje zaposlenih da o ovome razgovaraju) i pruža im se podrška da se dodatno unapređuju ili prevaziđu izazove na koje nailaze u svom radu (a koji mogu biti povezani i sa njihovim ličnim karakteristikama ili životima). Na kraju svake godine sprovodi se i **individualna evaluacija** tokom koje se pravi osvrt na najveće uspehe u radu, naučene lekcije i prostor za dalji razvoj. Tokom supervizije sa zaposlenima se razgovara i o **odnosu** unutar tima, saradnji, potencijalnim konfliktima i načinima za njihovo rešavanje, a sa omladinskim radnicima i radnicama se posebno radi osvrt na **predrasude i stereotipe** koje možda imaju prema nekim grupama mladih (ili mladima pojedinačno), kako bi se ova pitanja osvestila, adresirala i kreirale strategije za prevazilaženje istih, te se na taj način u isto vreme osiguravao kvalitet rada, najbolji interes mladih ali i dalji lični i profesionalni razvoj omladinskih radnika/ca. U superviziji omladinskih radnika/ca, jednom godišnje kreira se **plan razvoja kompetencija**, koji počiva na samoproceni njihovih kompetencija prema Portfoliju Saveta Evrope (radi se samoprocena na početku rada u CZOR-u, koja se zatim na godišnjem nivou ponovo radi kako bi se ispratio napredak u kompetencijama omladinskih radnika/ca i definisali novi razvojni ciljevi). U kontekstu različitosti, a prema Portfoliju, radi se procena nivoa poznavanja interkulturalnih teorija, ljudskih prava, kulturne svesti, nivoa empatije, tolerancije, solidarnosti, veština transformacije konflikata, facilitacije, razumevanje različitih identiteta i porekla mladih, da li poseduju kompetencije za uključivanje mladih iz različitih kultura i sl. (za više detalja, pogledati brošuru The Council of Europe youth work portfolio (2015); Functions of youth workers 4. Support young people in actively and constructively addressing intercultural relations).

Politika za zaposlene takođe predviđa i **praznike** organizacije koji su neradni, a koji obuhvataju Novu godinu, Praznik rada, Božić po gregorijanskom i julijanskom kalendaru, Uskrs po gregorijanskom i julijanskom kalendaru, Ramazan i Kurban Bajram, a zaposlenima se ostavljaju i dva dodatna dana prema ličnom izboru, za poštovanje nekih dodatnih državnih ili verskih praznika. Zaposleni imaju slobodu da **obeležavaju svoj radni prostor** (kancelariju ili radni sto) na neki ličniji način, bilo kako, dok god istaknuti simboli ili ukrasi ne vređaju ili pozivaju na kršenje ljudskih prava i demokratskih vrednosti.

Neki od osnovnih **principa našeg rada jesu jednakost i ravnopravnost**, koji su integrisani u sve aspekte našeg rada – kako u pogledu pružanja jednakih mogućnosti za angažovanje osoba u organizaciji, tako i u uključivanju mladih u procese donošenja odluka. Međutim, dodatne napore ulažemo upravo u to kako bismo omogućili ravnopravno učešće mladih koji žive na marginama društva. Smatramo da svi mladi, bez obzira na različite društvene, kulturne, etnonacionalne pripadnosti, različite verske, političke i seksualne orijentacije i rodni identiteta moraju imati jednak pristup kvalitetnim uslugama i podršku i zaštitu svojih prava. U ovome se vodimo različitim politikama organizacije, a na prvom mestu Etičkim kodeksom omladinskih radnika i radnica.

Rad sa različitostima, u našoj praksi najbolje se ogleda u **različitim pristupima** koje koristimo upravo kako bismo pružili podršku svim mladima kojima je ona potrebna – kontinuirano i redovno svoje aktivnosti sprovodimo ne samo u omladinskom centru u Novom Sadu ili prostorijama naše organizacije, već i na terenu, u udaljenim, marginalizovanim zajednicama Novog Sada (tzv. neformalna romska naselja). Ovaj terenski rad je posebno specifičan jer u „romskim naseljima“ Novog Sada ne žive samo porodice romske nacionalnosti, već i oni koji se identifikuju kao Albanci i Aškalije, koji su u isto vreme pripadnici izbegličke i povratničke populacije (porodice koje su izbegle sa Kosova, porodice koje su vraćene iz zemalja Zapadne Evrope). Sve ove okolnosti uticale su na formiranje jedne male, izrazito multikulturalne zajednice, u kojoj se omladinski radnik/ca mora pažljivo **informisati i edukovati o specifičnim sup-kulturama**, običajima, vrednostima i samim odnosima unutar zajednice. Osim toga, kako bismo osigurali i poštovali dobre odnose u zajednici, **sarađujemo i sa lokalnim predstavnicima** islamske zajednice (lokalni hodža), uz čiju podršku radimo i sa devojkama iz zajednice (ovu zajednicu karakteriše vrlo neravnopravan odnos, koji počiva na tradicionalnim kulturnim vrednostima, prema devojkama koje najčešće ne smeju da napuštaju kuću bez prisustva muških srodnika, te na njihovom osnaživanju radimo najčešće upravo u zgradi verske škole, nakon verske nastave). Za ovakve situacije je takođe specifično da prilikom našeg rada moramo primenjivati "do no harm" pristup, što znači da vrlo pažljivo pristupamo osnaživanju, razvoju kritičkog mišljenja i preispitivanju vrednosti, vodeći računa da pritom ne uvredimo kulturu i vrednosti čitave zajednice, ali da i dalje kod mladih podignemo svest o ljudskim pravima i promoviramo demokratske vrednosti.

## **DOSTIGNUĆA MLADIH ETS (Italija)**

usmerene prakse upravljanja različitostu, fleksibilno radno vreme i rad na daljinu

---

Dostignuća mladih (DM) predstavlja jednu od najvećih globalnih nevladinih organizacija (NVO) posvećenih osnaživanju mladih u našoj zemlji. Svake godine nudi 15 miliona prilika za učenje fokusiranih na zapošljavanje i preduzetništvo u preko 100 zemalja širom sveta. Udruženje DM Italija ETS, koje slavi svoju dvadesetu godinu kao neprofitna organizacija, aktivno se bavi ekonomskim i preduzetničkim obrazovanjem u školama. Neguje inovativne veštine i ideje koje doprinose rastu civilnog društva i razvoju prosperitetnih zajednica. DM Italija ETS godišnje vodi i prati obrazovanje oko 200.000 mladih širom Italije kroz iskustvene programe

ekonomskog i preduzetničkog obrazovanja, finansijske pismenosti i karijernog vođenja.

**Misija i vizija:** Cilj DM Italija ETS je da uspostavi nove granice u obrazovanju koje odražavaju modernost kroz inovativne obrazovne putanje u skladu sa principima ekonomije i preduzetništva. Da bi se ovo postiglo, DM Italija ETS se oslanja na neprocenjivu podršku izuzetnih strateških partnera, uključujući edukatore, preduzetnike, menadžere i kreatore politike, koji igraju suštinsku ulogu kao posrednici između mladih ljudi i savremenog društva. Misija DM Italija ETS je da podstakne generacije mladih da se suoče sa izazovima buduće globalne ekonomije. Ima za cilj da ih pripremi tokom njihovog akademskog puta razvijanjem neophodnih veština za uspešan ulazak u radni svet sa samopouzdanjem i preduzetničkim duhom. Pridevi koji najbolje opisuju tim su „ženski“ i „mlad“ (sa prosečnom starošću od 36,5 godina). DM Italija ETS je oduvek bio okarakterisan kao organizacija koja gleda napred, koja je spremna da diktira tempo vremena. U stvari, njihova navika da **rade na daljinu**, ili **fleksibilan (tzv. pametan) rad**, uspostavljena je već nekoliko godina čak i pre vanredne zdravstvene situacije usled virusa KOVID-19. Ovaj pristup im omogućava da žive i rade na različitim lokacijama širom Italije, istovremeno osiguravajući **blizinu korisnicima**.

Osoblje organizacije: Osoblje sa nedefinisanom pozicijom i namenom se sastoji od 8 pojedinaca, što predstavlja samo 36% radne snage u poređenju sa stalnim zaposlenima. Postoji jaka dominacija ženskog osoblja, koje čini 68% osoblja. Posebno, 90% zaposlenih u DM Italija ETS ima ugovore na neodređeno vreme, a svi zaposleni rade puno radno vreme. Ovo pokazuje **posvećenost radu DM Italija ETS za i sa mladim ljudima**.

**Upravljanje različitostu:** U 2021/22. godini, DM Italija ETS se značajno fokusirala na zapošljavanje stručnih žena mlađih od 30 godina, što čini 57% novozaposlenih. Ovo odražava strateški pristup ulaganju u nove talente i unapređenju njihovog profesionalnog i ličnog razvoja.

Zadržavanje talenata i specijalizacija: DM Italija ETS se odlikuje sposobnošću da zadrži svoje talente kroz model **široko rasprostranjenog liderstva** i stvaranje funkcija sposobnih da rade na ostvarenju ciljeva, krećući se u pravcu **funkcionalne specijalizacije**. Ovo je očigledno u oblastima kao što je prikupljanje sredstava.

**Ravnateža između poslovnog i privatnog života:** Kao dokaz stalne posvećenosti DM Italija ETS-a održavanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života, jedna zaposlena osoba ili 5% osoblja koje ispunjava uslove za roditeljsko odsustvo tokom školske 2021/22. godine, iskoristilo je ovu pogodnost. Slično tome, isti procenat zaposlenih se vratio na posao nakon odsustva, što ukazuje na organizaciju koja je pažljiva i sposobna da obezbedi personalizovani plan reintegracije za one zaposlene koji to zahtevaju ili traže.



## MREŽA MLADIH ŽENA (Italija)

snažna vera u principe i vrednosti

---

Mreža mladih žena (MMŽ) je osnovana je kao mreža mladih diplomiranih studentkinja sa Bokoni univerziteta. Kreatorke ove ideje su Tereza Budeta i Alesandra Bernini sa ciljem „deljenja inspiracije, vizija i iskustava kroz stalnu organizaciju događaja“. Alesandra Bernini objašnjava: „Ideja o osnivanju ove organizacije došla nam je kada smo, tokom naših studijskih iskustava u inostranstvu, primetili koliko su takve inicijative rasprostranjene u drugim zemljama, gde igraju fundamentalnu ulogu u umrežavanju i razmeni znanja. Grupa je formirana u septembru 2012. godine, a u maju 2014. godine, zajedno sa Alis Di Pjetro, Marijom Đulijom Rebekom i Martinom Rogato, osnovano je Udruženje za društvenu promociju Mreže mladih žena. Od 2016. godine Udruženje je osnovalo i ogranak u Rimu. Trenutno, mreža se sastoji od preko 700 članova (od 2022. godine) koji aktivno učestvuju u događajima. Više od 50 članica volontera podržava razvoj Udruženja i pomaže u organizaciji događaja, a zahvaljujući njima Mreža mladih žena raste, unapređuje i podržava talente žena.

Preko 150 mentora, uspešnih žena lidera u različitim sektorima, bilo je uključeno u prvi **program mentorstva** koji je pokrenula Mreža mladih žena, a koji je sada dostigao svoje sedmo izdanje. Nazvali su ga „INSPIRATIVNI MENTOR“ jer ovi mentori besplatno podržavaju zajednicu mladih i služe nam kao izvor inspiracije. Do sada nas je podržalo više od 25 značajnih kompanija, fokusiranih na različitost i promociju mladih talenata.

Osnovne vrednosti Udruženja:

Udruženje se rukovodi **etičkim principima**, uzdržavajući se od bilo kakvog tajnog ili uvredljivog ponašanja koje šteti drugima. Poštenje, moralni integritet, pravičnost i vera su osnovne vrednosti koje regulišu sve aktivnosti i inicijative Udruženja.

**Ključne vrednosti** MŽM: iskrenost i integritet, sestrinstvo, promocija mladih talenata u svim aspektima, transparentnost prema članicama i unutar osoblja, horizontalno upravljanje.

Promovisanje **zdravog radnog okruženja**: Svako ima pravo na bezbedno, harmonično okruženje koje podstiče ravnopravne međuljudske odnose uz poštovanje. Svi članovi MMŽ-a su posvećeni stvaranju inkluzivnog i nediskriminatornog okruženja koje omogućava pojedincima da izraze svoj potencijal.

**Principi** pravilnog ponašanja za zdravu životnu sredinu:

- ▶ Negovanje konteksta u kome se svako oseća slobodnim da izrazi svoje ideje i potrebe.
- ▶ Vrednovanje i uvažavanje jedinstvenosti svake osobe.
- ▶ Srdačne dobrodošlice novim članovima.
- ▶ Naglašavanje saradnje, deljenja i sestrinstva.
- ▶ Omogućavanje ravnopravnih odnosa, bez obzira na uloge.
- ▶ Očuvanje privatnosti i dostojanstva pojedinaca.

- ▶ Promovisanje zajedničkog i participativnog donošenja odluka, uz pribegavanje „pravilu većine” kada je to potrebno.
- ▶ Olakšavanje interne komunikacije i razmene informacija.
- ▶ Pridržavanje utvrđenih procesa donošenja odluka.
- ▶ Poštovanje uloga svake osobe i izbegavanje jednostranih inicijativa koje ranije nisu bile podeljene sa članovima kolektiva.
- ▶ Upravljanje i rešavanje potencijalnih sukoba na konstruktivan način.

## **SLOVENSKA FILANTROPIJA (Slovenija)**

### integracija stranaca u zajednicu

Slovenska filantropija, Udruženje za promociju volontiranja, je humanitarna organizacija koja deluje u javnom interesu od 1992. godine. Njihovi programi su usmereni na unapređenje kvaliteta života u zajednici i zalaganje za socijalno ugrožene pojedince i grupe. Naša centralna aktivnost je promocija volontiranja, jer verujemo da kroz volontiranje svako može doprineti boljem i tolerantnijem društvu zasnovanom na poštovanju svih, bez obzira na lične i životne okolnosti. Nudimo obuku za volontere, mentore i organizatore volontera, kao i edukativne sadržaje za različite zainteresovane strane.

Naša **vizija** je otvoreno, pravedno i solidarno društvo koje kroz partnerstvo i saradnju javnog sektora, poslovnog sektora, organizacija civilnog društva i dobrovoljnim zalaganjem ljudi, kreiranje podržavajuće okruženje za sve, uključujući i one koji zbog bilo kojih okolnosti, nisu u mogućnosti da sebi i svojoj porodici obezbede visok kvalitet života.

Udruženje je podeljeno na različite **regione**, a razgovarali smo sa volonterima koji rade u centru Kapodistrije. Oni sada prvenstveno rade sa ratnim izbeglicama koje borave u centru Debelg rtiča. U centru Debelog rtiča nalazi se oko 80 ljudi koji su izbegli iz ukrajinskog rata. Slovenska filantropija sprovodi različite aktivnosti na **integraciji stranaca u zajednicu**. Volonteri doprinose njihovoj integraciji pružanjem kurseva slovenačkog jezika, akademskom podrškom deci kroz individualne i grupne sesije, organizovanjem raznih kulinarskih radionica i organizovanjem ekskurzija širom Slovenije kako bi ih upoznali sa slovenačkom kulturom i tradicijom. Opština je takođe velika podrška i pomaže im da se integrišu, uključujući organizovanje večeri posvećenih ukrajinskoj tradiciji i kulturi. Za ove večeri ukrajinski migranti se pripremaju i prezentuju svoju tradiciju i kulturu lokalnom stanovništvu.

Udruženje **sarađuje sa drugim udruženjima** i zajedno organizuju akcije čišćenja. Zajedno su čistili otpad u zoni ilegalne imigracije kako bi izbeglicama pomogli da shvate opasnosti ilegalne imigracije. Drugo udruženje je „Centar za nenasilno komuniciranje“, u koji po podršku dolaze pojedinci koji su doživeli zlostavljanje. Kod njih, primarne aktivnosti uključuju igranje društvenih igara ili jednostavno uključivanje u razgovore radi pružanja pomoći.

## Primeri iz obrazovanja



### OSNOVNA ŠKOLA „DANTE ALIGIJERI” (Slovenija)

različite aktivnosti u multikulturalnom okruženju, praćenje dešavanja u životima učenika

---

U Osnovnoj školi „Dante Aligijeri” primenjujemo različite prakse koje uključuju učenike i osoblje u stvaranje **klime u kojoj se svi osećaju dobrodošlo i prijatno**. Naša škola stavlja veliki akcenat na inkluziju svih učenika, uključujući i one koji dolaze iz inostranstva ili dolaze iz različitih kultura, učenike sa posebnim potrebama i učenike koji žive u nepovoljnim uslovima. Tokom školske godine sprovodimo različite aktivnosti, neke predlažu i sprovode nastavnici ili školski savetnik, dok druge nude spoljne organizacije sa kojima škola saraduje.

Za učenike iz inostranstva koji se upišu u našu školu nudimo **kurseve italijanskog jezika**, a za njih se izrađuje individualizovani program tokom prve dve godine školovanja. Prva školska godina se **ne ocenjuje**, dok se druga godina ocenjuje uz prilagođavanja koje određuju predmetni nastavnici. Za učenike sa posebnim potrebama se pišu i **individualizovani planovi**, u kojima se navodi smeštaj koji dobijaju i opisuje se način na koji će biti ocenjen.

Značajan uticaj na promovisanje multikulturalnosti ostvaren je kroz JEST projekat – jeziki stejejo (jezici se računaju), koji je započeo 2017. godine i završen je u školskoj 2021/22. godini. Projekat ima za cilj podizanje svesti među učenicima o maternjem jeziku svojih drugova iz razreda, negovanje tolerancije i poštovanje stranih jezika i kultura. Drugi cilj je da se identifikuju faktori koji pozitivno doprinose višejezičnosti u školama i da se napravi lista aktivnosti koje uključuju elemente višejezičnosti za poboljšanje akademskog učinka u učionicama. Projekat, koji sufinansiraju Evropski socijalni fond i Ministarstvo prosvete, nauke i sporta, realizuje se u saradnji sa Univerzitetom u Ljubljani, Univerzitetom Primorska, Naučno-istraživačkim centrom Koper i drugim institucijama. Uključuje različite osnovne škole, vrtiće, srednje škole, te Univerzitet u Ljubljani i Univerzitet Primorska. Tokom školske godine održali smo dva tehnička dana, jedan za više razrede i drugi za peti i šesti razred. Pored toga, u višim i nižim razredima sprovodili smo različite aktivnosti usmerene na **promovisanje tolerancije** prema stranim jezicima i kulturama. Ove godine učenici nižih razreda su se upoznavali sa **narodnom (folk) muzikom**. Učili su narodne pesme različitih kultura i naučili da se pesma „Fra' Martino Campanaro” peva na 100 različitih jezika. Napravili su spot gde pevaju ovu čuvenu pesmu na sedam jezika.

Učenici su takođe istraživali **uspavanke i dečje pesmice** na svom maternjem jeziku. Ovo je rezultiralo stvaranjem video snimka, dostupnog na veb stranici škole, koji prikazuje ove pesmice na sedam jezika. Učenici sedmog razreda su predstavili **tradicionalna jela** iz svojih zemalja i čak sastavili knjigu recepata koja je dostupna na sajtu škole.



Povodom Dana sećanja na žrtve Holokausta 27. januara organizovali smo višezjezične radionice za učenike viših razreda. U jezičkim radionicama učenici su **pisali grafičke pesme o miru na svom maternjem jeziku.**

U aprilu su učenici viših razreda učestvovali na tehničkom danu i istraživali kulture svojih drugova iz razreda i druge evropske kulture. Učenici su učestvovali u raznim radionicama, uključujući ples, novinarstvo, likovnu kulturu i geografiju. Naučili su **tradicionalne plesove, izradili putokaze, murale i postere.** U međuvremenu, učenici petog i šestog razreda radili su na izradi **višejezičnih rečnika** na temu zimskih sportova. Njihove kreacije se mogu naći na sajtu škole. U okviru projekta obeležili smo i Evropski dan jezika 26. septembra. Učenici viših razreda su se upoznali sa jezicima svojih drugova iz razreda i pokušali da nauče jednostavne reči (brojeći do 10) na njihovim jezicima.

Tokom godina **učestvovali smo u različitim projektima** usmerenim na nenasilje i prihvatanje svih drugova iz razreda. Uključili smo se u projekat Martin Krpan koje realizuje udruženje Brez izgovora (Noexcuse). Glavna tema radionica bila je nenasilje. U nekoliko radionica učenici su naučili da slušaju druge, da se stave u kožu drugih, da razumeju emocije koje drugi osećaju i da upravljaju sopstvenim emocijama u kritičnim situacijama. Udruženje Logout je ponudilo nekoliko radionica kako bi pomoglo učenicima da shvate važnost bezbednog korišćenja interneta. Govorili su o nasilju koje se može doživeti na internetu, sajber bulingu i bezbednosti na internetu. Učenici su razgovarali o emocijama koje osećaju i koje bi mogli da dožive ukoliko budu žrtve bulinga. Projekat Neon se trenutno odvija u našoj školi i obuhvata vrtiće i niže razrede. Ove godine je nekoliko nastavnika i vaspitača prošlo obuku kod iskusnih stručnjaka, a u narednim mesecima biće predstavljene različite aktivnosti vezane za nenasilje među vršnjacima.

Događaji u Beogradu početkom maja (masovna pucnjava u školi) nisu nas ostavili ravnodušnim, pa smo odlučili da se sa učenicima pozabavimo ovom temom, s obzirom na njihov uzrast i način shvatanja stvarnosti. Kao škola, tokom školske godine redovno sprovodimo različite aktivnosti **u cilju promovisanja obrazovanja, poštovanja, empatije i tolerancije** prema drugima, bez obzira na društvene ili kulturološke razlike. Naš školski savetnik je 12. maja, uz pomoć nastavnika, održao radionice u različitim odeljenjima kako bi istakao koliko su nam ove vrednosti važne.

Učenici od I do III razreda, vođeni odeljenjskim starešinama, govorili su o temama kao što su ljubaznost, prijateljstvo, dobro i bezbedno osećanje u školi. Učenici od IV do IX razreda, nakon kratkog uvoda savetnika o događajima u Beogradu, pozvani su da se uključe u različite aktivnosti. Posebno u I razredu, veliki značaj je pridavan temi **ljubaznosti.** Nakon što su odgledali video koji je objašnjavao kako da budemo ljubazni prema drugima, učenici su zapisali magične reči koje bi trebalo da budu deo našeg svakodnevnog života kako bismo svet učinili srećnim i ljubaznim mestom. Učenici II-A odeljenja su razgovarali o značaju **izražavanja svojih emocija**, kako pozitivnih tako i negativnih. Izneli su svoja mišljenja o nasilju uopšte i razgovarali o raznim neprijatnim ponašanjima koja se mogu javiti na času i kako ih rešiti. Tokom praktične aktivnosti, nacrtali su ime drugarice iz razreda i, ostajući anonimni, napisali pozitivne komentare o njima. Druga aktivnost je bila

razvijanje svesti kod učenika o „dobrom osećaju“ u školskom okruženju. Učitelj je nacrtao kavez na tabli i onda objasnio da nikada ne bi trebalo da se osećaju zarobljenim i pogođenim. Učenici su bili pozvani da napišu kako se osećaju kada vlada harmonija u odeljenju. Učenici II-B odeljenja pročitali su **bajku o prijateljstvu**, a zatim napravili postere koji predstavljaju šta za njih znači prijateljstvo. Učenici III razreda su gledali animacije o važnosti međusobnog **pomaganja i prihvatanja različitosti**, a zatim su se uključili u saradničke igre u sali. Učenici IV i V razreda, zajedno sa svojim razrednim starešinama i školskim savetnikom, održali su radionicu fokusiranu na vršnjačku saradnju. Nakon gledanja kratke animacije, podelili su se u dve grupe, od kojih svaka radi u svojoj učionici na izgradnji polovine mosta od papira, sa ciljem da kasnije spoje dva dela u jedan most koji može da „izdrži“ marker. Uz mogućnost komunikacije samo preko dvoje izabраниh vođa grupa, dve grupe su koristile samo papir i traku za izgradnju svoje polovine mosta. Učenici su iskusili snažan osećaj saradnje. U odeljenju VI-A učenici su razgovarali o pozitivnim emocijama i dobrim postupcima. Izrazili su pozitivne emocije koje su osetili gledajući kratki film „The Kindness Boomerang“ i razgovarali o ljubaznim postupcima koje su pokazali prema drugima. Opisali su situacije u kojima su se našli i kako su pomogli članovima porodice, prijateljima i strancima. Učenici VIII razreda su bili pozvani da analiziraju dva članka koji se bave istom temom, ali na različite načine. Cilj je bio da se pomogne učenicima da shvate kako da budu objektivni u čitanju, da provere izvore, da se uzdrže od komentara, da dovode u pitanje tačnost informacija i da budu objektivni tako što će se zapitati kako su se osećali čitajući svaki članak. Dva odeljenja VII razreda su bila pozvana da u potpunoj tišini napišu **lepe i pozitivne iskaze ili sastave o svojim drugovima iz razreda**. Svaki učenik je imao zadatak da kod svog druga iz razreda pronađe pozitivnu karakteristiku i kvalitet koji cení. Učenici koji su bili predmet opisivanja bili su prijatno iznenađeni rečima koje su o njima izneli njihovi drugovi iz razreda. Usledila je grupna diskusija tokom koje su učenici imali priliku da podele kako su se osećali tokom radionice. Istu radionicu IX-A odeljenje je vodilo sa školskim savetnikom. Učenici VI-B i IX-B odeljenja preuzeli su uloge reditelja i glumaca kako bi napravili video o dobroti i dobrim postupcima u školi. Sve u svemu, sa sigurnošću možemo reći da je učešće svih naših učenika bilo pozitivno, što ukazuje da su predložene teme bile zanimljive i podsticajne. Ovo je ohrabrujuće i čini nas optimističnim u pogledu mogućnosti jačanja saradnje, harmonije i spokoja u školskom okruženju u kojem svakodnevno radimo i živimo.

U martu mesecu održane su dve dvočasovne radionice u četvrtom razredu na temu „NENASILJE U ŠKOLI“. Učenici su bili podeljeni u parove i grupe i učestvovali u brojnim aktivnostima, baveći se izazovnim temama kojima su pristupali na jednostavan način kroz svet bajke. Učenici su sa oduševljenjem učestvovali.

**Predstavnici razreda** takođe igraju važnu ulogu u negovanju inkluzije. Svako odeljenje ima svoje predstavnike, a tokom predviđenih časova obrađuju se različite teme i sprovode aktivnosti inkluzije. Uključujemo se u team-building aktivnosti, razgovaramo o pozitivnim i negativnim emocijama, prihvatanju različitosti, uzajamnoj pomoći, poštovanju drugih i mnogim drugim važnim temama za pojedince i grupu.

**Školski savetnik** igra značajnu ulogu u radu sa pojedincima i grupama.

Oni pomažu nastavnicima u pripremi i implementaciji raznih radionica i održavaju individualne ili grupne sastanke. Zajedno sa savetnikom nastojimo da brzo **rešavamo konflikte, podižemo svest** učenika i **podstičemo otvorenu komunikaciju** ako se suoče sa bilo kojom vrstom poteškoća.

Škola često **učestvuje u humanitarnim i dobrotvornim akcijama**, razvijajući osetljivost učenika na značaj pomaganja drugima. U našoj školi imamo i učenike kojima je potrebna finansijska pomoć. Iz tog razloga saradujemo sa Lions klubom, koji obezbeđuje finansijsku pomoć učenicima u nepovoljnom položaju za ekskurzija i dodatnih troškova ekskurzija koje organizuje škola.

Skoro svake godine naši učenici učestvuju u **edukativnim programima na otvorenom**, gde žive zajedno i uče nove stvari o svojim vršnjacima u drugačijem okruženju. Ova aktivnost ima značajan uticaj na podsticanje prihvatanja različitosti i razumevanja drugih.

Čvrsto verujemo da inkluzija u školama omogućava svim učenicima da u potpunosti učestvuju u obrazovanju i razviju svoje sposobnosti. Prisustvo inkluzivnog okruženja promovise prijateljstvo i saradnju među učenicima, stvarajući pozitivne i trajne veze. Inkluzija pomaže učenicima da razumeju i poštuju razlike, promovišući toleranciju i različitost. Kroz inkluziju, učenici sa invaliditetom ili posebnim potrebama mogu dobiti odgovarajuću podršku i pristup istim obrazovnim mogućnostima. Inkluzija u školama priprema učenike da žive u inkluzivnom društvu i budu svesni i empatični građani.



### **INSTITUT ZA PEDAGOŠKA ISTRAŽIVANJA (Srbija)**

jasne politike, mentorstvo i razmena, uključenost članova porodice zaposlenih u proslave

Uvažavanje različitosti na Institutu za pedagoška istraživanja postiže se kroz: definisanje dokumenata kojima se garantuju određena prava i zaštita zaposlenima, praktičnu implementaciju definisanih načela u postojećim dokumentima i kroz kontinuirano preispitivanje aktuelnog stanja i potrebe za uključivanjem novih praksi i mehanizama uvažavanja različitosti.

Značaj uvažavanja različitosti jasno je istaknut u **internim dokumentima** Instituta. Neki od dokumenata koji inkorporiraju odredbe o uvažavanju različitosti i zabrani svih oblika diskriminacije su Pravilnik o radu (član 7: Zabranjuju se svi oblici diskriminacije), Etički kodeks Instituta za pedagoška istraživanja (član 3: Rukovodilac projekta je dužan da omogući stvaralačku atmosferu, kolegijalnu saradnju i rešavanje eventualnih konflikata; član 4: U okviru dobre naučne prakse u istraživačkom radu, u radu sa mladim istraživačima potrebno je obezbediti stalnu i redovnu pomoć starijih istraživača bilo kroz mentorski rad bilo kroz kolegijalnu saradnju; član 9: Svi zaposleni Instituta – istraživači i pomoćno osoblje, suprotstavljaju se svakom obliku diskriminacije, vezane za dob, političko opredeljenje, fizičke sposobnosti, polni identitet, kako pri zapošljavanju tako i u međusobnoj komunikaciji u Institutu), Pravilnik o etičnosti u naučnoistraživačkom

radu Instituta za pedagoška istraživanja (Zaposleni u Institutu dužni su da poštuju lični i profesionalni integritet svojih kolega i saradnika i da se odnose prema njima civilizovano, odnosno da se ponašaju u skladu sa načelima jednakosti i pravednosti, što podrazumeva isključivanje svakog vida diskriminacije, iskorišćavanja ili uznemiravanja, zasnovanih na rasnoj ili etničkoj pripadnosti, političkim ili verskim uverenjima, akademskom statusu, dobi ili polu; Zaposleni u Institutu ne smeju da zloupotrebljavaju svoj autoritet i da dopuste da lični interesi, kao i neprimereno ponašanje i govor dovedu do stvaranja neprijateljskog radnog okruženja i narušavanja međuljudskih odnosa), Pravilnik o zaštiti podataka o ličnosti i Plan za postizanje rodne ravnopravnosti. Pravilnikom o postupku unutrašnjeg uzbunjivanja predviđeno je otkrivanje informacija o kršenju propisa, ljudskih prava i dr. i regulisan je postupak pokretanja unutrašnjeg uzbunjivanja.

Svi zaposleni mogu da računaju na **mentorsku ili drugu vrstu podrške**. Ovo naročito važi za mlade istraživače koji imaju svoje mentore – starijeg i iskusnijeg kolegu koji prati, usmerava i podstiče mlade istraživače da napreduju, razvijaju svoje potencijale i afirmišu se kao samostalni istraživači. Ovakvim individualizovanim pristupom uvažava se različitost i specifičnost svakog mladog istraživača. Prema tome, u okviru Instituta veoma se ulaže u razvoj naučnog podmlatka. U partnerstvu sa univerzitetima u zemlji obezbeđuje se proces kontinuiranog unapređivanja ljudskih resursa i Instituta kao organizacije, kroz programe formalnog i neformalnog mentorstva, kao i internog upravljanja učinkom. Teži se da se svake godine prime novi pripravnici, najmanje dva pripravnika godišnje, koji će biti izabrani na osnovu pokazanih znanja, talenta i motivacije za naučnoistraživački rad, kako bi se kontinuirano razvijali organizacioni kapaciteti i uspešno ostvarivali postavljeni programski ciljevi. Kolege u naučnim zvanjima uvek imaju na raspolaganju konsultacije sa drugim kolegama. Ovakve **razmene** moguće su i na redovnim sastancima kolektiva Instituta. Veoma se ohrabruje saradnja sa spoljnim saradnicima iz **drugih instituta i fakulteta**. Na redovnim sastancima kolektiva se, pored međusobne razmene tekućih informacija, često diskutuje i o eventualnim preprekama u radu i o mogućnostima zajedničkog prevazilaženja istih. Takođe, sastanci kolektiva su adekvatna prilika za javnu **pohvalu zaposlenih** za uspešno obavljen posao.

Jednom godišnje se organizuje događaj pod nazivom „Naučna smotra saradnika Instituta” na kojima zaposleni međusobno komuniciraju ostvarene profesionalne rezultate tokom tekuće godine, konsultuju se i razmenjuju profesionalne ideje.

Pridaje se pažnja **značajnim događajima svih zaposlenih**. Na primer, proslavlja se napredovanje, rođendani ili drugi značajni događaji zaposlenih. Postoji praksa dodeljivanja jubilarnih nagrada zaposlenima (za 10 godina rada, 20 godina rada, 30 godina rada itd.). Pored toga, prisutna je tradicija zajedničke proslave Nove godine. U prostorijama Instituta održavaju se i različite novogodišnje predstave ili se realizuju druge kreativne ideje za decu zaposlenih. Institut se trudi da obezbedi maksimalno učešće dece i roditelja u organizaciji prazničnih proslava. Na primer, povodom Nove 2022. godine tim istraživača je na osnovu crteža koje su deca pripremila povodom Nove godine, za svako dete osmislili priču koja je pratila crtež, sabrali u zbirku, odnosno specijalno, novogodišnje izdanje Zbornika. Povodom Nove 2021. roditelji su bili glumci u novogodišnjoj predstavi za decu koja se odigrala u prostorijama Instituta.

Obezbeđena je **otvorena i konstruktivna komunikacija između rukovodstva i svih zaposlenih** i prisutna je klima saradnje. Zaposleni se prema oblasti interesovanja okupljaju u timove, te na taj način pristupaju nekom zadatku (npr. pisanje predloga projekta, osmišljavanje istraživanja, pisanje naučnih radova itd.). **Timovi su generalno veoma heterogeni**, sa članovima koji se razlikuju po ekspertizi kao i nivou istraživačkog, odnosno naučnog zvanja. Prikupljaju se **godišnji izveštaji o angažovanju** istraživača u aktivnostima Instituta, čime se kontinuirano prati efikasnost/napredovanje svih zaposlenih tokom karijere. Pruža se kontinuirana podrška profesionalnom razvoju svih zaposlenih kroz prosleđivanje svih eksternih poziva za profesionalno i stručno usavršavanje. Svi zaposleni su u prilici da jednom godišnje potražuju potrebnu **opremu** za profesionalni rad. Takođe, u sklopu godišnjeg plana aktivnosti rada ustanove, svaki zaposleni je u prilici da da predlog projekcije materijalnih troškova za svoje aktivnosti, koje će mu Institut obezbediti bez obzira na stepen naučnog ili istraživačkog zvanja ili godine staža. Zadaci se delegiraju na osnovu iskustva i kompetencija zaposlenih. Ukoliko su u pitanju kompleksniji zadaci, angažuje se tim od nekoliko ljudi koji podele obaveze. Svaki zaposleni može da planira **odmor** u skladu sa sopstvenim potrebama i Zakonom o radu. Na događaje se kao predstavnici Instituta delegiraju različiti istraživači nevezano za stepen istraživačkog odnosno naučnog zvanja, u skladu sa **interesovanjem**.

Rukovodstvo kontinuirano promišlja o mogućnostima **unapređenja internih mehanizama** za obezbeđivanje uvažavanja različitosti (npr. kroz definisanje Strategije upravljanja ljudskim resursima i Plana za postizanje rodne ravnopravnosti).



### **GIMNAZIJA „SVETI SAVA“, ARHITEKTONSKA TEHNIČKA ŠKOLA (Srbija)**

saradnja sa zajednicom, materijali i drugi dekorativni predmeti, korišćenje internacionalnih prilika za saradnju i razvoj

Najpre bih napomenula da je **moto** Gimnazije „Sveti Sava“ je „škola dobrih vibracija“, a moto Arhitektonske tehničke škole (ATŠ) glasi „Gradimo budućnost zajedno“. Obe škole nastoje da podrže i ohrabre svaku inicijativu u pravcu negovanja različitosti i multikulturalnosti.

Kada su u pitanju zaposleni i negovanje različitosti među njima, bitno je istaći da su odnosi u obe škole regulisani **Pravilnikom o primeni Protokola za postupanje u slučaju diskriminacije, nasilja, zlostavljanja i zanemarivanja**. Obe škole imaju aktivan **Tim za zaštitu** koji se stara o primeni ovog Pravilnika, a svake godine se izrađuje Plan prevencije diskriminacije i Plan zaštite od nasilja, zlostavljanja i zanemarivanja, nezavisno od Plana rada Tima. Takođe, u Školskom programu obe škole značajan deo zauzima Program prevencije diskriminacije i Program zaštite od nasilja.

**Kolektivi** u obe škole su prilično homogeni u etničkom smislu. Izuzetak čine kolege koji su različite veroispovesti i škola nastoji kad god postoji potreba da

uvažiti specifičnosti (obeležavanje **verskih praznika**, raznovrsna ponuda kateringa na proslavama, oslobađanje obaveza koje nisu u skladu sa uverenjima...). U obe škole često se zajedno praktikuju proslave rođendana, jubileja. Organizovano se **prikupljaju sredstva** za pomoć kod gubitka bliskog člana porodice, za rođenje deteta, ispraćaj u penziju. U obe škole jedanput godišnje organizuju se **zajedničke proslave**, obično oko Nove godine, gde su pozvani svi zaposleni da se priključe. U skladu sa finansijskim mogućnostima ponekad se organizuju i jednodnevni **izleti** za zaposlene. Češće je to slučaj sa Arhitektonskom tehničkom školom. To je prilika za **neformalna druženja** i bolje međusobno upoznavanje, kao i stvaranje bolje klime i međuljudskih odnosa.

Što se tiče **nagrađivanja i pohvaljivanja zaposlenih**, obe škole se rukovode internim pravilnikom kojim je ono precizno definisano. S tim da su finansijske mogućnosti škola ograničene te je češći vid pohvale za uloženi trud i napor i **promocija primera dobre prakse**, nego materijalno nagrađivanje. Do sada nije prepoznato da postoji pristrasnost rukovodstva u smislu nagrađivanja. Merilo su uvek zasluge za zalaganje, izdvojen trud i vreme, kao i postignuti rezultati.

Kada je edukacija zaposlenih u pitanju, pored **seminara i obuka** koje su usmerene na unapređenje pedagoških veština, u školama se praktikuju povremene edukaciju koje između ostalog imaju za cilj unapređenje kulturnih kompetencija, odnosno uvažavanja različitosti. U tome posebno prednjače obuke koje sprovodi Gimnazija „Sveti Sava“ za svoje nastavnike. Prethodnih godina imali smo obuke NVO Atina o rodnim ulogama i rodno zasnovanom nasilju, gde su nastavnici imali prilike da se upoznaju sa pojmom rodne uloge i rodnog identiteta, različitostima koje su u tom pogledu prepoznate i definisane, vidovima podrške koja je mladima neohodna u procesu izgradnje ličnog identiteta, ali i oblicima nasilja kojima mogu biti izložene, te posledicama koje ono nosi. Posebna pažnja posvećena je mehanizmima prevencije bilo kog oblika rodno zasnovanog nasilja, isključivanja, etiketiranja, zlostavljanja. Takođe, svake godine Centar E8 sprovodi obuku za nastavnike kao realizatore radionica Programa Y, tako da je veliki deo naših nastavnika prošao ovu obuku. Prvi put ove godine sprovedena je obuka za trenere koji su osposobljeni da obučavaju druge nastavnike, planiraju i realizuju ceo program kroz nastavne i vannastavne sadržaje u školi.

Što se tiče **saradničkog odnosa** među kolegama, kao i u svakom kolektivu tako i u školama, situacija je vrlo različita na terenu. Kao primer dobre prakse mogu navesti period onlajn nastave u doba pandemije, kada su kolege bile najsolidarnije, naročito mlađu prema starijima, da im pomognu oko sticanja i unapređenja digitalnih kompetencija. Što se tiče pedagoških veština, tu je pomoć starijih kolega novopridošlim mlađim nastavnicima uvek od neprocenjivog značaja. Ono što bi trebalo unaprediti jeste bolja saradnja u postavljanju zahteva i kriterijuma u okviru pojedinačnih stručnih veća. Tu često dolazi do neslaganja, odnosno do neusklađenosti u radu pojedinih nastavnika.

Ipak, u najvećem broju slučajeva nastavnici su na sugestiju mentora ili pedagoško-psihološke službe spremni na promenu i na unapređenje međusobnih odnosa i načina rada, svesni da ulogom odraslog uzora imaju značajan vaspitni uticaj na svoje učenike. Kao svaki drugi segment, ni škola nije izuzeta iz okolnosti i atmosfere

u društvu uopšte, ali obe škole u kojima ja radim nastoje da budu promoteri zdravih životnih stilova i pozitivnog sistema vrednosti, da neguju atmosferu nenasilja i tolerancije za različitosti svake vrste.

Početak ove školske godine prizemlje gimnazije je renovirano i **adaptirano sa osobe sa invaliditetom** (ulaz, toalet, učionice), zahvaljujuću inicijati roditelja učenika koji je u invalidskim kolicima, a koji od ove školske godine pohađa IT smer naše gimnazije.

Gimnazija Sveti Sava svojom pozicijom u gradu simbol je različitosti, jer je **pohađaju deca iz različitih krajeva grada i šire**. S druge strane Arhitektonska tehnička kao jedina škola u Srbiji koja isključivo obučava arhitektonske tehničare, ima veliki broj učenika koji dolazi iz drugih gradova i mesta iz Srbije i živi u učeničkim domovima. Od prvog dana oni su lepo prihvaćeni i uklopljeni u školsku sredinu **bez straha da budu etiketirani**.

Što se tiče **primera negovanja različitosti u neposrednim aktivnostima sa učenicima**, obe škole već dugi niz godina **sarađuju sa nevladinim sektorom** i učestvuju u brojnim projektima organizacija kao što su HelpNet–Međugeneracijska solidarnost kroz projekat „Osnaživanje međugeneracijskih veza“, Međugeneracijski volonterski centar – (izložba učeničkih radova Slikom do pomoći), Udruženje Drug nije meta (projekat Podeli prijateljstvo), Nju Renesans, Centar za bebe (Sve o partnerskim odnosima), Cepora (više projekata – sa decom bez roditeljskog staranja, Znanjem do tolerancije, Govor mržnje – radionica i istraživanje, kao i priručnici za nastavnike). Ove godine organizovan je odlazak učenika iz obe škole na Bosifest 2023. i projekcija filma „Atomi“, Nakon projekcije filma učenici su imali prilike da se upoznaju sa rediteljem i glavnim akterom filma. Takođe početkom ove godine učenici ATŠ prisustvovali su predstavi i radionici „Sama je tražila“ u Panteataru u okviru projekta HelpNeta.

Gimnazija „Sveti Sava“ je proglašena za školu izvrsnosti, jer već više od 10 godina sarađuje i podržava projekte Centra E8. Generacije učenika prošle su kroz projekat Program Y i edukacije o rodnim ulogama i rodnoj ravnopravnosti, nenasilju i toleranciji. Svaka generacija iznedri nove članove Budi muško kluba (BMK), koji učestvuje u realizaciji brojnih akcija koje promovišu zdrave životne stilove, toleranciju i međusobno uvažavanje. Ove godine predstavnici škole zajedno sa članovima BMK uzeli su učešće na Završnoj konferenciji Budućnost za mlade u Sarajevu, projekta koji je obuhvatao mlade većine država iz regiona (Albanije, Kosova, Bosne i Hercegovine, Hrvatske i Srbije). Centar E8 iznedrio je i sjajne predstave za srednjoškolce koje izvodi Reflektor teatar na Dorćol placu, poput predstava Muškarčine, Devojčice, Ustav... čiji gosti su često upravo učenici naše dve škole.

Gimnazija svake godine organizuje **studijska putovanja** i učestvuje u razmeni učenika sa prijateljskom gimnazijom iz Slovenije. Nedelju dana u prvom polugodištu naši učenici gostuju u Ljubljani i upoznaju se sa kulturom, običajima i školstvom u Sloveniji, a nakontoga u drugom polugodištu su domaćini učenicima iz Slovenije.

Arhitektonska tehnička škola je pre dve godine bila učesnik projekta Organizacije kreativnog okupljanja – OKO **razmene učenika** u lokalu pod nazivom „Različitosti nas ujedinjuju“. Prva razmena, odlazak naših učenika u Knjaževac realizovanaje u septembru 2021. godine, a druga, dolazak knjaževačkih gimnazijalaca u Beograd, realizovanaje u oktobru 2021. godine. Obe razmene trajale su po 3 dana. Jedna razmena uključivala je sledeće aktivnosti: interkulturalne razgovore, edukativne turističke ture, interkulturalne evropske časove i slobodno vreme za upoznavanje i druženje. Promocija mira kroz posetu školi japanskog aktiviste Juičira Morišitu takođe je realizovana u organizaciji OKO-a.

U saradnji sa studentskom organizacijom AISEK organizovane su volonterske **radionice učenja engleskog jezika** za zainteresovane učenike ATŠ na kojima je gost predavač bio student iz Maroka, koji je kroz radioničarski rad upoznao učenike sa kulturom, običajima, političkim i geografskim specifičnostima svoje zemlje.

Naše škole uključene su u **E-tvining i Erasmus projekte**, i brojna **istraživanja** poput Istraživanje Filozofskog fakulteta na temu „Međugrupna empatija“, Pirsolvers – rešavanje problema saradnjom, Idiomatik i slične.

Na nivou škola svake godine organizuju se **akcije prikupljanja pomoći i poseta ustanovama socijalne zaštite** (Prihvatilište za decu – Dani porodice svake godine, Svrtište u Krfskoj ulici, starački domovi, Univerzitetska dečja klinika Tiršova).

Sve ove aktivnosti sprovedene su u cilju **promocije tolerancije i razumevanja** prema staroj populaciji, osobama sa invaliditetom, kulturološke i druge različitosti i rodne ravnopravnosti. Poslednjih godina tome dodatno doprinosi činjenica da obe škole upisuje sve veći broj učenika iz Ukrajine i Ruske federacije. U tim slučajevima nastoji se da se pomogne uklapanju učenika u novu sredinu, ali i afirmisanje duha kulturne raznolikosti. Tako se na svetosavskim priredbama posebno mesto izdvaja nastupima učenika koji bi predstavili muziku, poeziju i kulturu svoje zemlje uopšte. Ove godine posebna pažnja posvećena je Danu tolerancije i Danu stranih jezika organizacijom događaja pod nazivom Bogatstvo različitosti gde su učenici imali prilike da kroz svoje nastupe predstave bogatstvo jezika i kulture drugih naroda.

Arhitektonska tehnička škola je prepoznata kao škola koja neguje i podstiče svaki **umetnički izraz**. Hol škole i zidovi stepeništa **dekorisani su najrazličitijim učeničkim radovima**, maketama građevina različitih stilova gradnje, likovnim i grafičkim radovima u svoj svojoj raznovrsnosti. U Gimnaziji „Sveti Sava“ ulaz u školu ukrašen je radovima sekcije Fraktali, sa živopisnim bojama i **motivacionim porukama koje nose poruke dobrodošlice svakome**.



### **SAVREMENA GIMNAZIJA (Srbija)**

“buddies” sistem, onlajn komunikacija, svesnost kontinuiranog modelovanja ponašanja učenika

---

**Vizija** Savremene gimnazije je da bude mesto na kome će se radati nove ideje,



negovati talenti i unaprediti znanja. Na taj način se uzima u obzir različitost učenika u kapacitetima i talentima, kao i različitost profesora koji u skladu sa svojim osobnim veštinama mogu da prepoznaju raznovrsne talente i kapacitete učenika. **Misija** škole je da se učenici osećaju i prepoznaju kao građani sveta koji će ostvariti svoje specifične potencijale i mogu biti model novim generacijama - praćenjem sopstvene vizije i ulaganjem truda.

Vrednost otkrivanja i negovanja različitosti, kao i poštovanja međusobnih vrednosti i osobenosti se potenciraju i neguju kroz **nastavni program, vannastavne aktivnosti, kao i kroz svakodnevnu komunikaciju profesora, učenika i drugih aktera školskog života**. Značaj uvažavanja različitosti zaposlenih i učenika jasno je istaknut u internim dokumentima i procedurama. Na **sajtu** škole se nalaze Statut i Pravilnik o ponašanju koji opisuju pravila, vrednosti, kao i procedura i posledice ukoliko dođe do neadekvatnog ponašanja. Ukoliko učenici ili profesori pokažu diskriminatorno ponašanje, reaguje se u skladu sa utvrđenim pravilnicima i procedurama. Ulazak novog zaposlenog podrazumeva pokretanje neformalnih i zvaničnih **procedura u podržavanju adaptacije novog člana**. Profesori i stručni saradnici pripravnici dobijaju svog mentora koji ih vodi kroz učenje zadataka iz profesionalnog okvira. Sa druge strane, kolektiv zaposlenih rado prihvata nove zaposlene, olakšavajući svakodnevnicu i pružajući podršku u privikavanju na novo okruženje. Kada dolazi novi učenik u odeljenje, odeljenjski starešina određuje nekoliko **“buddy”- ja**, odnosno učenika koji će novom članu olakšati privikavanje po pitanju funkcionisanja u školi i na odmorima.

Prisutna je **klima saradnje**, zaposleni imaju doživljaj podrške od strane kolektiva – postoji međusobno pomaganje. **Uspesi** učenika i zaposlenih se navode na školskom sajtu, kao i na odeljenjskim i nastavničkim većima.

Kolege drugi stručni saradnici i ja radom u pedagoško-psihološkoj službi radimo na **širenju vrednosti** poštovanja različitosti i upoznavanja sebi svojstvenih odlika i kvaliteta. Svakodnevno u razgovoru sa učenicima i zaposlenima radimo na negovanju ovih vrednosti. Radimo kontinuirano na osveščivanju funkcionisanja na osnovu stereotipa, u našoj perspektivi i perspektivi kolega. Trudimo se da budemo dobar model učenicima sa kojima radimo kroz različite projekte i prakse, kao i svakodnevnu komunikaciju na razbijanju predrasuda koje dolaze iz nepoznatog. Rad u školskoj stručnoj službi podrazumeva svakodnevni kontakt sa učenicima, odeljenjskim starešinama, profesorima, često i roditeljima učenika. I tada bi trebalo da **predstavljamo model** za otvorenu komunikaciju i nepristrasno upoznavanje različitosti kod sagovornika i saradnika.

Sa zaposlenima se radi kroz **edukativne radionice** na osveščivanju važnosti identiteta adolescenata, gde svi treba da predstavljamo podršku. Tema identiteta je aktuelna u radu sa učenicima kroz redovne časove, projekte i radionice.

## AL DI LÀ DEI SOGNI (Italija)

fokus na ono što je potrebno da bi životi ljudi bili ispunjeni, važnost sigurnosti posla

---

Društvenu neprofitnu zadrugu "Al di là dei sogni" osnovala je grupa mladih profesionalaca u decembru 2004. godine. Oni su osetili snažnu potrebu da prevaziđu tradicionalni koncept zadruge, isključivo fokusirane na pružanje usluga pojedincima (koje se nazivaju Tip „A“ zadruge), i umesto toga, upuštaju se u oblast **profesionalne integracije** ugroženih i/ili vulnerabilnih pojedinaca koje posmatraju metodološko sredstvo putem koga može da se vrati dostojanstvo ljudima i omogući im da krenu pravim putevima integracije i inkluzije (Tip „B“ zadruge). Shodno tome, zadruga je osnovana kao mešovita zadruga, sa ciljem da promoviše, s jedne strane, psihofizičko blagostanje iz perspektive socijalne pomoći i/ili zdravstvene zaštite, a s druge strane da obavlja aktivnosti i usluge prvenstveno usmerene na obrazovnu i profesionalnu integraciju ugroženih grupa. Ova **dvostruka uloga** ogleda se u zajedničkom uverenju da u srži svih intervencija, bilo da su one asistivne, rehabilitacione, obrazovne ili stručne prirode, leži ljudsko biće. Ljudsko biće u svojoj lokalnoj zajednici, sa svojim iskustvima, istorijom, (ne) odnosima, veštinama i svojim „domom“. Ovde se „briga“ inkorporira u svakodnevni život i funkcionisanje, a okruženje postaje „sveobuhvatno terapeutsko okruženje“.

Ova misija je dodatno ojačana 2009. godine kada je zadruga preuzela upravljanje imovinom zaplenjenom od članova grupa organizovanog kriminala, koja se sastojala od približno 17 hektara zemlje koja se nalazi u Majano di Sesa A. (CE). Ovo imanje je kasnije posvećeno sećanju na nedužnu žrtvu "Alberto Varone". Pored toga, zadruga se pozicionira kao „čulni organ“ teritorije, sposoban da identifikuje potrebe i transformiše ih u aktivnosti i inicijative za lokalni razvoj i društvenu mikroekonomiju. Ovo se postiže mrežnim pristupom, saradnjom sa drugim organizacijama i udruženjima na teritoriji. Zajedno stvaraju aktivnosti za slobodno vreme, sport, obrazovanje i društvenu promociju, kao i projekte koji imaju za cilj promociju i unapređenje naših zajednica i našeg lokalnog miljea. „Briga o ljudima može se postići samo brigom o teritorijama, a istovremeno pojedinci koji nastanjuju teritoriju postaju sastavni deo projekta rehabilitacije ugroženih pojedinaca“.

- ▶ Od referentne 2022. godine, naša radna snaga se sastoji od 34 zaposlena, sa ravnomernom distribucijom muških (16) i ženskih (18) osoba. Ovaj sastav predstavlja posvećenost **rodnoj različitosti** unutar organizacije.
- ▶ **Starosna različitost:** Osoblje uključuje i mlađe i iskusnije pojedince, sa četiri zaposlena ispod 35 godina i 10 zaposlenih starijih od 50 godina. Ova kombinacija starosnih grupa doprinosi bogatom i dinamičnom radnom okruženju, podstičući razmenu znanja i mentorstvo.
- ▶ Zapošljavanje i stabilnost: U referentnoj godini primili smo tri nova zaposlena u našu zadrugu, što odražava stalne napore na proširenju tima i stvaranju **mogućnosti za zapošljavanje**. Ovo uključuje jednog zaposlenog muškarca i dve žene, sa jednom osobom ispod 35 godina i jednom preko 50 godina. Ovi zaposleni naglašavaju posvećenost pružanju jednakih mogućnosti bez obzira na godine ili pol.
- ▶ Zaposleni u nepovoljnom položaju: posvećenost socijalnoj inkluziji se ogleda u

našem **zapošljavanju pojedinaca koji se suočavaju sa različitim preprekama**. Od 34 zaposlena, tri lica su prepoznata kao radnici sa potvrđenim nedostacima (prema br. 381/1991), dok su dva zaposlena u fazi rehabilitacije. Tri lica imaju fizički i/ili senzorni invaliditet (prema L 381/91) i dva lica su pod alternativnim merama (prema L 381/91). Ova raznovrsna radna snaga naglašava posvećenost pružanju prilika za zapošljavanje pojedincima koji se suočavaju sa različitim vrstama prepreka i doprinosi inkluzivnoj prirodi naše organizacije.

Posvećenost **demokratskom i inkluzivnom upravljanju** demonstrirana je kroz **aktivno angažovanje zainteresovanih strana**. Cilj je da se poveća zastupljenost na pozicijama za donošenje odluka, posebno za žene, mlade i druge nedovoljno zastupljene grupe. Postoji prisustvo žena na pozicijama odlučivanja. Akcentat je stavljen na aktivno uključivanje zaposlenih, njihov profesionalni razvoj i lično blagostanje. Pored toga, preduzeti su koraci da se smanji prisustvo prekvalifikovanih zaposlenih i usklade obrazovne kvalifikacije sa radnim ulogama. Naponi su usmereni ka održavanju i stvaranju mogućnosti zapošljavanja, posebno među pojedincima od 20-64 godine. Sprovedene su mere za transformaciju nestabilnih poslova u stabilne, čime se **povećava sigurnost posla**.

Organizacija je posvećena poboljšanju života osoba u nepovoljnom položaju, uključujući one sa invaliditetom ili u nepovoljnim situacijama. Podrška je pružena za olakšavanje **samostalnog života i ekonomske samodovoljnosti**.

**Angažovanje u zajednici** je prioritet, sa fokusom na negovanje osećaja pripadnosti i participacije. Preduzete su aktivnosti usmerene na izgradnju zajednice i društveno uključivanje kako bi se ojačali odnosi i pokrenuo lokalni razvoj. Uloženi su naponi da se oporavi ekonomski nivo pre pandemije i stvori ekonomska vrednost u lokalnoj zajednici. Cilj nije samo obnavljanje prethodnih ekonomskih uslova, već i doprinos povećanju raspoloživog dohotka i neto bogatstva po glavi stanovnika. Uloženi su naponi da se promoviše ekološki odgovorno ponašanje i poveća zadovoljstvo lokalnom ekološkom situacijom. Ove inicijative imaju za cilj poboljšanje opšteg blagostanja obezbeđivanjem povoljnog životnog okruženja.

## Primeri iz socijalne zaštite



### **ASSOCIAZIONE UNIAMOCI ONLUS (Italija)**

rodna ravnopravnost, prilike za mlade i promocija različitost, puna aktivna participacija ljudi iz vulnerabilnih grupa

Uniamoci je udruženje koje funkcioniše u Palermu od 2008. godine u oblasti socijalne inkluzije mladih/odraslih osoba sa invaliditetom. Svoje aktivnosti sprovodi u oblastima integracije/inkluzije, obrazovanja, zaštite i socijalne pomoći osobama sa invaliditetom, kao i u oblastima animacije i obrazovanja mladih.

• Ključni **ciljevi** naših aktivnosti su:

- ▶ Stvaranje mogućnosti za osnaživanje naših korisnika sa invaliditetom.
- ▶ Međunarodna saradnja u oblasti inkluzije osoba sa invaliditetom.
- ▶ Promovišanje evropske mobilnosti, aktivnog građanstva i volontiranja.
- ▶ Društvena svest za promovisanje inkluzivnih stavova.

Cilj Udruženja Uniamoci je da neguje dijalog, analizira, razume i prihvata različitosti u atmosferi međusobnog poštovanja. Različitost je činjenica, a kroz obrazovanje, znanje, dijalog i interakciju na višegeneracijskom nivou razvijaju se principi inkluzije i tolerancije, poštujući svakog pojedinca. Ovo doprinosi stvaranju potpuno evropskog društva.

### **Naše osoblje: rodna ravnopravnost, prilike za mlade i promocija različitosti**

Osoblje Uniamoci oduvek je karakterisalo prisustvo mladih pojedinaca, posebno žena. Obrazovni kadar čine tri operatera mlađa od 30 godina, od kojih su dve žene i jedan muškarac. Potpredsednica je žena i takođe služi kao projekt menadžer udruženja. Uniamoci je oduvek nudio mogućnost univerzitetskim studentima, italijanskim i stranim, da obavljaju praksu. Od 2021. do 2023. godine, volonterka iz Holandije je imala priliku da bude angažovana na određeno vreme od godinu dana. Počevši od 2023. godine, Uniamoci je zaposlio pripravnika iz Španije na godinu dana na poziciji društvenog animatora. Ovo pokazuje interesovanje udruženja za **multikulturalizam**. Pored toga, često postoje trenuci diskusije na nivou cele organizacije, na skupštinama i sastancima na kojima se razgovara o aktivnostima i projektima.

### **Povelja o jednakim mogućnostima i ravnopravnosti na poslu – Italijanska povelja o različitosti**

Uniamoci je potpisnik Povelje o jednakim mogućnostima i ravnopravnosti na poslu – Italijanska povelja o različitosti. Ova povelja ima za cilj da promoviše korporativnu kulturu i politiku ljudskih resursa koja je inkluzivna, oslobođena diskriminacije i predrasuda i sposobna da vrednuje talente u svojoj njihovoj različitosti. Usvajanjem ove Povelje nameravamo da doprinesemo **borbi protiv svih oblika diskriminacije** na radnom mestu – pola, starosti, invaliditeta, etničke pripadnosti, vere, seksualne orijentacije – obavezujući se na vrednovanje različitosti unutar organizacione strukture, sa posebnim fokusom na rodnu ravnopravnost. U Italiji postoji oko 900 organizacija koje se pridržavaju ove povelje, uključujući preduzeća, subjekte trećeg sektora i javne institucije. To što smo deo ove mreže gura nas da uložimo još više napora da poboljšamo naš takozvani D&I, što je skraćenica za različitost i inkluziju. Tu je i Strategija upravljanja društvenom odgovornošću koja ima za cilj prepoznavanje i osnaživanje razlika među zaposlenima kako bi se maksimizirao individualni potencijal svake osobe. Ova korporativna strategija uključuje prakse D&I koje imaju za cilj da izvuku vrednost iz različitosti među zaposlenima. Rezultat najnovije merenje našeg učinka D&I (početak 2023.) iznosi 82,7%.

### **Palermo Green Giovani**

Palermo Green Giovani je projekat sufinansiran u okviru Akcionog i kohezionog

plana – Obaveštenje iz 2018. „Mladi za društvo”, koje je izdalo Predsedništvo Saveta ministara – Odeljenje za omladinske politike i univerzalnu državnu službu. Podrazumeva učešće mladih u konkretnim aktivnostima koje imaju za cilj negovanje većeg osećaja građanske odgovornosti, posebno u pogledu stvaranja zdravije i čistije urbane sredine. Ovo okruženje treba da posluži kao sredstvo za **internalizaciju kulture zakonitosti, inkluzije i aktivnog društvenog učešća**. Profesionalni resursi za projektne aktivnosti obuhvataju ukupno 20 pojedinaca, od kojih 11 žena i devet muškaraca. Među ovim resursima, 18 su mladi do 35 godina, od kojih su 11 žene. Pored toga, postoje tri osobe koje se nalaze u nekom obliku nepovoljnog položaja, uključujući dve mlade žene sa invaliditetom. To znači da 90% profesionalnih resursa uključenih u projekat spada u kategoriju mladih do 35 godina. Čini se da je projekat snažno fokusiran na aktivno učešće mladih ljudi, posebno mladih žena, i na inkluziju pojedinaca koji se nalaze u nekom obliku nepovoljnog položaja, uključujući i one sa invaliditetom.

### **Mladi građani**

Projekat „Mladi građani” je 13-mesečna inicijativa koja ima za cilj promovisanje zakonitosti među mladima kroz građanski angažman i aktivno učešće u društvenim pitanjima. Fokusira se na saradnju u aktivnostima podrške ranjivim grupama, promociju aktivnosti koje približavaju mlade institucijama kroz vršnjačku edukaciju i učenje kroz rad, uključujući mlade edukatore i operatere, kao i učenike iz škola i studente sa univerziteta. Projekat takođe uključuje aktivnosti usmerene ka aktivnom podsticanju mladih da razvijaju društvenu svest.

Ovaj projekat je deo Obaveštenja „Mladi za društvo” koje je izdalo Predsedništvo Saveta ministara – Odeljenje za mlade i nacionalnu državnu službu. Projekat „Mladi građani” uključio je ukupno 27 **mladih ljudi kao profesionalnih resursa**. Važno je napomenuti da su svi ovi mladi ljudi bili u nepovoljnim uslovima, što je značilo da su se suočavali sa specifičnim izazovima i poteškoćama u profesionalnom i društvenom kontekstu. Među ovih 27 mladih ljudi, bilo je tri mlade osobe sa fizičkim invaliditetom koje su imale ključne uloge kao što su urednik, spiker i menadžer za IT komunikacije. Pored toga, bila je jedna mlada osoba sa psihosocijalnim teškoćama, odgovorna za montažu video zapisa. Takođe, svi mladi ljudi angažovani u projektnim aktivnostima bili su u nepovoljnom karijernom položaju.



### **CENTAR ZA INTEGRACIJU MLADIH (Srbija)**

multikulturalno osoblje i multikulturalne aktivnosti, međunarodni događaji, poštovanja prava svih

**Vizija i misija** organizacije Centar za intergaciju mladih odražava uvažavanje različitosti kako zaposlenih tako i korisničke grupe. Misija organizacije je da u konsultaciji sa decom i zajednicom doprinese stvaranju inkluzivnog društva.

Kroz 20 godina rada, organizacija je pažljivo razvijala i revidirala **pravilnike i politike**, npr. Pravilnik o radu, Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji i zadataka, Pravilnik o volontiranju, Pravilnik ponašanja angažovanih osoba u odnosu na

zaštitu dece od zloupotrebe i zlostavljanja, Pravilnik ponašanja zaposlenih.

Od osnivanja organizacije 2004. godine, **nije bilo slučaja diskriminacije** zaposlenih korisnika.

**Tim** Centra za integraciju mladih čine osobe različitih etničkih, rasnih i religijskih pripadnosti čija se kulturna uverenja, prava i potrebe uvažavaju i uzimaju u obzir od strane rukovodstva.

U organizaciji postoji **jasna hijerarhija** koja je definisana Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji, podrška zaposlenima se podrazumeva nevezano za poziciju na kojoj rade a pored formalnih pravila i pravilnika, **kolegijalni i mentorski odnosi** se oslanjaju na dobar kolektiv i dobre odnose u timovima programa. Takođe, s obzirom da je korisnička grupa sa kojom zaposleni rade prepoznata kao osetljiva grupa dece, u odnosu na kapacitete organizacije, zaposlenima se obezbeđuje i redovna **supervizija od strane stručnih lica**.

U organizaciji se neguje **kultura pohvale, podsticanja pozitivnog ponašanja inicijative i dodatne motivacije**. Takođe se podstiče profesionalni ali i lični razvoj svakog člana kolektiva ili tima programa.

Dobrobit svih zaposlenih je jedan od prioriteta organizacije i ogleda se u **individualnom pristupu prema zaposlenima** kao i u dobrim odnosima programskih koordinatora sa timovima.

U organizaciji se podstiče **participacija** zaposlenih u donošenju odluka, **ceni se njihovo iskustvo i znanje** i postoje jednake mogućnosti za sve. U prostorijama organizacije postoje **predmeti koji odražavaju različite kulture** zaposlenih i korisnika. U okviru rada programa organizuju se razne aktivnosti sa specifičnim ciljem promovisanja različitosti i različitih kultura. Kroz **publikacije** koje organizacija redovno objavljuje, promovise se različitost, antidiskriminacija, tolerancija i multikulturalnost. Na primer, materijali u organizaciji koji oslikavaju različite kulture – zastava duge u kancelariji, dečiji radovi koji se izlažu po programima koji oslikavaju romsku kulturu, nedavno smo imali radionice koje oslikavaju kulturu Afrike i iste širom Francuske.

Centar za integraciju mladih vrednuje i poštuje sve zaposlene, bez obzira na rod, seksualnu orijentaciju, etničku pripadnost ili invaliditet. Organizaciji je veoma bitno **pravo na privatnost** i poštuju se svi važni datumi i događaji u životima zaposlenih, naravno ukoliko su ti datumi podeljeni sa ostatkom kolektiva. Poštuju se sva prava koja proizilaze iz radnog odnosa a koja su u vezi sa važnim datumima i događajima. Pravilnicima organizacije propisana su **prava zaposlenih** koja su neretko šira u odnosu na prava koja su propisana zakonom. Neguje se **kultura dijaloga** koji podrazumeva dobru komunikaciju među zaposlenima u vidu konstruktivne diskusije.

U okviru organizacije se podstiče **saradnja**, kako u odnosu rukovodećih struktura sa timovima tako i u sklopu samih timova programa a svaka inicijativa se uvažava i razmatra u skladu sa mogućnostima organizacije. **Svaki zaposleni se motiviše**

**za lični i profesionalni razvoj**, vrednuju se pojedinačna postignuća a u timovima vlada **korektan i prijateljski odnos** među zaposlenima. U organizaciji nije bilo slučajeva mobinga a prilikom stupanja u radni odnos kolege se upoznaju sa politikama i pravilnicima organizacije koji se tiču antidiskriminacije i pravila ponašanja u kolektivu i prema korisnicima. Procedure su iste za sve zapošlene a svi zaposleni učestvuju u **revidiranju politika** i pravilnika prilikom revizije.

U odnosu na misiju i viziju organizacije ali i na samu korisničku grupu, **pozitivno se gleda na različitost i ona se podstiče**. Stereotipije ne postoje ili nisu izražene u odnosima, a smanjenju diskriminacije i podsticanju različitosti se doprinosi i kroz razne obuke, seminare i slične aktivnosti koje se podstiču.

Rukovodstvo gaji **empatiju** u odnosu na svoje timove i ima **nepriistrasan stav** nezvano za različitu kulturu. Naravno da postoje situacije u kojima se ogleda nepoznavanje određene kulture ali jako retko s obzirom na iskustvo zaposlenih i bez uvredljive konotacije. Kao što je pomenuto, **podstiče se upoznavanje novih kultura**. Često organizujemo razne radionice. Jedan kolega nam je sa Malija, imamo volontere iz Azije i Evrope, povremeno nam dolaze deca iz različitih zemalja ili mi šaljem decu u goste te se uvek na takvim događajima predstavljaju kulture zemalja, igraju se igre, proba se hrana itd. Imali smo nekada radionice za decu na temu Romske kulture koje je držala poznata operska pevačica (Romkinja), a sada nam kolege koje su bili korisnici i koje su odrasle u naselju često drže radionice na ovu temu.

Nije bilo situacija u kojima bi kulturološke različitosti imale negativan uticaj na rad i rezultate rada niti je bilo diskriminatornih oblika ponašanja. Sa zaposlenima se komunicira uz puno poštovanje njihove ličnosti i eventualne različitosti. Rukovodeće pozicije ali i članovi tima se podstiču da **konstantno unapređuju svoja znanja i stiču nova iskustva**, posebno u multikulturalnim aktivnostima. Primeri multikulturalnih aktivnosti kroz koje se jačaju kompetencije zaposlenih odnose se na različite pozive za događaje koji nam pružaju mogućnost da stupimo u kontakt sa pripadnicima različitih kultura, često posećujemo partnerske organizacije iz inostranstva, konferencije, seminare itd. Na primer, išli smo u Španiju, Francusku, Švajcarsku itd.

## **IL MAGO DI OZ (Italija)**

prilagođene obuke, profesionalna rezilijentnost

---

Socijalna zadruga "Mago di Oz" u Akvi Termeu osnovana je decembra 2001. godine uz učešće zadruga "CrescereInsieme", neprofitne organizacije u Akvi Termeu, koja služi kao mentor i promoter. To je zadruga tipa A koja se prvenstveno fokusira na pružanje usluga maloletnicima koji se suočavaju sa ozbiljnim porodičnim i društvenim problemima i onima koji se suočavaju sa nekim oblikom psihopatologije. Konkretno, 2002. godine zadruga je pokrenula program „Grupni stan“ za maloletne i mlade pod starateljstvom lokalnih službi ili mlade koji su u procesu tranzicije iz rezidencijalnih ustanova. U decembru 2007. godine osnovana je Terapijska zajednica "La Passeggiata". Počevši od marta 2013. godine, preuzela

je upravljanje Rezidencijalnim objektom "Il Mago di Oz" (CER), a decembra 2013. godine preuzela je objekat Cascina Gasera.

Projekat objedinjuje specifičnu energiju i stručnost sa zajedničkim ciljem upravljanja obrazovnim i terapijskim rezidencijalnim prostorom za najviše 10 maloletnika uzrasta od 11 do 14 godina sa psihijatrijskim problemima (najčešće sa poremećajima ličnosti ili prepsihotičnim stanjima).

Zadruga naglašava **inkluzivan pristup u svojoj strukturi upravljanja**. Trenutno, Upravni odbor se sastoji od šest žena i jednog muškarca. Štaviše, oni su napravili značajan napredak u imenovanju pojedinaca mlađih od 30 godina na ključne koordinacione pozicije, demonstrirajući posvećenost **inkluziji mladih**. Ovaj pristup upravljanju sa više zainteresovanih strana osigurava da se u procesu donošenja odluka uzme u obzir **glas više različitih pojedinaca**.

Jedan od ključnih ciljeva zadruge je povećanje **angažovanja i dobrobiti zaposlenih**. U 2022. godini nastavili su sa pružanjem psihodinamske **supervizijske podrške** radnim grupama i pojedincima. Ova inicijativa pomaže u rešavanju potencijalnih problema i poboljšanju opšteg blagostanja. Zadruga je takođe ulagala u posebne programe obuke prilagođene profesiji i veštinama zaposlenih. **Prilagođena obuka** pomaže zaposlenima da se profesionalno razvijaju, osiguravajući da su dobro pripremljeni za svoje uloge. Ovaj sveobuhvatni pristup je bio ključan za zadržavanje visoko angažovane radne snage.

**Profesionalna rezilijentnost** je prioritet za zadrugu. U 2022. godini ostvarili su izuzetnu stopu transformacije od 44% za zaposlene na nestabilnim radnim mestima na početku godine. Ova transformacija pokazuje njihovu posvećenost obezbeđivanju sigurnosti posla i poboljšanju kvaliteta zaposlenja. Njihovi napori se pretvaraju u dugoročnu stabilnost njihove radne snage.



## **KRIZNI CENTER ZA OTROKE IN MLADOSTNIKE MARELIČNA HIŠA (Slovenija)**

korišćenje interesovanja i svakodnevnih aktivnosti  
za kreiranje kulturnih veza

---

Ovi krizni centri su namenjeni deci i adolescentima uzrasta od šest do 18 godina koji se nalaze u akutnoj krizi, zbog čega je neophodno njihovo izmeštanje iz sredine u kojoj borave. Deca i adolescenti traže pomoć u kriznim centrima kada se suoče sa bilo kojom vrstom nevolje koju ne mogu da reše u svom kućnom okruženju, uključujući nepodnošljive uslove u porodici (psihičko i fizičko zlostavljanje, seksualno zlostavljanje, alkoholizam roditelja itd.), pobunu protiv roditelja iz različitih razloga, odbacivanje od strane roditelja, emocionalne traume, adolescentska kriza, problemi u školi i još mnogo toga. Boravak u ovim kriznim centrima je dobrovoljan. Krizni centri za mlade rade neprekidno, 24 sata dnevno. Trajanje boravka traje do tri nedelje, sa mogućim produženjem u izuzetnim slučajevima.



U centru se nalaze mladi ljudi **različitog porekla**, tradicije, veroispovesti i generalno iz različitih sredina. Iz tog razloga, integracija i prihvatanje različitosti su od najveće važnosti. Primarni metod za međusobno prihvatanje je kroz **razgovor**, odnosno kroz razumevanje međusobnih razlika. Koriste se i različite metode kako bi se pomoglo mladima da shvate različitost. Jedna od njih je **muzika**. U određenom vremenskom periodu, oni kolektivno biraju pesme koje će svi slušati, a svaka osoba naizmenično bira pesmu. Ovo uči mlade da treba da prihvataju različiti ukus različitih ljudi.

Druga metoda je **kuvanje**. U centru mladi zajedno sa svojim rukovodiocima pripremaju večere i obroke za vikend. Početkom nedelje zajednički odlučuju o jelovniku koji će se kuvati za celu nedelju. Na ovaj način mladi uče da slušaju jedni druge i prilagođavaju se drugima. Takođe, pripremaju jela iz različitih tradicija kako bi se svaka osoba osećala kao kod kuće. Kuvanje se koristi i kao terapija jer vraća sećanja na sopstvene domove, evocirajući mnoge uspomene.

**Zajednički život sa drugima** i prihvatanje svačijih razlika je značajan element u učenju da tolerišemo jedni druge. Mnogima je to ujedno i prvi put da doživljavaju nametnuta pravila i ograničenja, pa je neophodno da ih naučite osnovama suživota, kao što su lična higijena, kućni poslovi i kućni red.

Biti zaposleni u centru je veoma zahtevan posao sa značajnim odgovornostima. Mladi ljudi dolaze iz različitih sredina i imaju različite probleme, od kojih su neki prilično izazovni. Zbog toga je zaposlenima obezbeđena mesečna usluga **supervizije**, uz psihologa. Tokom supervizije, zaposleni mogu da razgovaraju o svojim problemima u vezi sa poslom ili ličnim brigama i zajedno rade na pronalaženju rešenja.



### **BETA – DRUŠTVENA ZADRUGA (Italija)**

rad/članstvo, kombinovanje društvenih i profesionalnih aspekata, kvalifikacije i obuke menadžera i koordinatora

---

Beta je društvena zadruga inspirisana principima društvene solidarnosti. Oduvek je bila posvećena integraciji karijerno ugroženih pojedinaca. „Dobro radimo zajedno” i pretvaranje nedostataka u resurse su temeljni principi njihove misije. To znači poštovanje pojedinaca, obraćanje pažnje na zajednicu, vrednovanje individualnih veština, pružanje kontinuirane obuke za svoje osoblje, participativno upravljanje i transparentno poslovanje.

Uspeli su da postanu fleksibilna, kompetentna, dinamična, efikasna i organizacija senzitivna na zajednicu, koja posluje u različitim sektorima, kao što su održavanje zelenih površina, upravljanje ekološkim uslugama, usluge selidbe, unutrašnje završne obrade, čišćenje, pripremanje obroka, catering, montaža, obezbeđivanje parka, call centri, školske usluge, logistika.

**„Dobro radimo zajedno”** za njih znači:

- ▶ Prenošenje na zajednicu načina razmišljanja i delovanja koji proizilazi iz

unutrašnjeg dijaloga i razmene. Vrednosti i etički principi su u osnovi ciljeva i preduzetničkih izbora naše zadruge.

- ▶ Razvijanje adekvatnijih procesa društvenog dostojanstva kroz promociju i društvenu integraciju građana, takođe u saradnji sa drugim zainteresovanim stranama.
- ▶ Naglašavanje vrednosti i svrhe zapošljavanju radi promovisanja društvenog rasta.
- ▶ Rad na osiguranju osnovnih prava i dostojanstva pojedinaca, promovisanju autonomije, rasta, društvene integracije i poboljšanju kvaliteta života.
- ▶ Stvaranje socijalnih mreža sastavljenih od institucija i pojedinaca za ostvarivanje ideala zajedničkog kvaliteta u sadržaju i operativnim metodama: dizajniranje i upravljanje uslugama, aktiviranje teritorijalnih procesa, sticanje svesti i kompetentnosti u vezi sa radom.
- ▶ Stvaranje kompetentnosti i društvenog razvoja kombinovanjem društvenih i profesionalnih aspekata, pružanjem mogućnosti za unapređenje i socio-profesionalnu integraciju ugroženim pojedincima i osobama sa invaliditetom, uz obezbeđivanje visokog nivoa kvaliteta usluga, kako javnim tako i privatnim kompanijama.
- ▶ Vrednovanje karakteristika svakog pojedinca na način koji omogućava svima da izraze svoj potencijal i obavljaju zadatke koji im najviše odgovaraju.
- ▶ Menadžment organizacije Beta.

Sa strukturalne tačke gledišta, demokratičnost delovanja i sposobnost angažovanja i uključivanja – ključne reči za društveno preduzeće – mogu se tražiti i praktikovati na nivou upravljanja kompanijom. Beta ima **interni pravilnik** koji definiše sva pravila za prijem u zadrugu. Svi novozaposleni takođe postaju članovi zadruge, a osnovni kapital je isti, bez obzira na ulogu koju imaju i da li je neko u nepovoljnom položaju ili ne. Činjenica da su svi radnici članovi je pokazatelj da su zaposleni u fokusu. Svaki radnik ima priliku da aktivno učestvuje u životu zadruge, delujući kao član čak i u momentima donošenja odluka, obično tokom godišnje skupštine.

Integracija **vulnerabilnih osoba ili osoba sa invaliditetom** u radnom odnosu je za nas stalan cilj i težimo integraciji pojedinaca u naše aktivnosti i usluge koje pružamo. „U 2022. godini imamo 18 primera zapošljavanja za osobe u statusu socijalne ugroženosti, a postoji 41 osoba sa socijalnim teškoćama (20 sa psihijatrijskim stanjima, osam sa zavisnostima i 10 sa fizičkim invaliditetom). Pored toga, angažovano je devet osoba mlađih od 30 godina.”

Diverzifikacija posla i obuka: Misija organizacije Beta je da aktivira puteve koji imaju za cilj integraciju vulnerabilnih pojedinaca u socijalni i poslovni kontekst. Zahvaljujući raznovrsnosti usluga, zadruga je sposobna da zbrine pojedince sa veoma različitim potrebama. Integracija vulnerabilnih pojedinaca ostvaruje se kroz **pojedinačne projekte** koji se stalno prate kako bi se osigurali najbolji uslovi za rad za svaku osobu.

Posebna pažnja je posvećena **aktivnostima obuke** koje se sprovode tokom godine za zaposlene članove, koje spadaju u obaveznu obuku (prema Sporazumu između država i regiona) i dopunsku obuku specifičnu za svaku aktivnost i sektor. Poseban akcenat je stavljen na obuku i usavršavanje **menadžera područja i koordinatora**

u različitim proizvodnim sektorima. Ovo predstavlja ulaganje u ljudske resurse tokom godine i korisno je za zadrugu, imajući u vidu buduće aktivnosti. Akcije obuke prvenstveno uključuju ažuriranje određenih tema i sprovode se kroz povremene kurseve, seminare i radionice.

Analiza organizacione klime u oganizaciji Beta: Rezultati dobijeni sprovođenjem ankete među zaposlenima-članovima, kako je navedeno u Društvenom izveštaju za 2022. godinu, odražavaju pozitivno radno okruženje i dobru organizacionu klimu. Evo nekih od ključnih nalaza:

- ▶ **Motivacija** zaposlenih-članova: 88% anketiranih zaposlenih-članova smatra da su motivisani da dobro obavljaju svoj posao. Ovi podaci sugerišu da je većina angažovana i motivisana u svojim ulogama.
- ▶ **Podrška nadređenih:** 91% zaposlenih-članova navodi da se mogu osloniti na pomoć svojih nadređenih u teškim trenucima. Ovo ukazuje na dobar odnos između lidera i osoblja, uz kulturu podrške i otvorenosti za rešavanje problema.

Ovi rezultati sugerišu da je Beta stvorila radno okruženje u kojem se zaposleni osećaju motivisanim, podržanim i slušanim od strane nadređenih. Pozitivna organizaciona klima može doprineti dobrobiti zaposlenih i ukupnoj produktivnosti unutar organizacije. Međutim, važno je **nastaviti sa praćenjem** organizacione klime i težiti stalnom poboljšanju kako bi se osiguralo zdravo i produktivno radno okruženje za sve radnike-članove.

Korporativna etika: **Korporativna transparentnost** se sprovodi kroz sisteme upravljanja, procedure i odnos sa radnicima. Demokratsko i participativno upravljanje obezbeđuje se samim načinom učešća svih članova u životu zadruga. Oni brinu o dimenziji, teritorijalnosti i specijalizaciji zadruga, radeći zajedno sa našim referentnim teritorijalnim mrežama. Vrednosti kojih se pridržavaju navedene su u Etičkom kodeksu koji promoviše Federsolidarieta, njihovo predstavničko telo u okviru Confcooperative.

Za očuvanje vrednosti koje inspirišu Betu, važan cilj je **kvalifikacija** aktivnih ljudskih resursa, posebno u upravljanju i koordinaciji usluga. Pojedinci kojima je dodeljena ta uloga i odgovornost moraju imati adekvatnu obuku, kao i priznate specifične i kros-funkcionalne kompetencije. S tim u vezi, od vrednosti su podaci o kadrovima Bete koji imaju odgovarajuću obrazovnu spremu.

## **BETADUE (Italija)**

snažno praćenje implementacije politika, fer tretman svih

---

Betadue, osnovana 1998. godine, je socijalna zadruga tipa B posvećena integraciji i inkluziji zaposlenih. Ovu misiju postižu upravljanjem različitim uslugama kao što su održavanje zelenih površina, čišćenje, usluge urbane higijene, catering, logistika i usluge front/back office-a za javna i privatna preduzeća. U 2022. godini zadruga Betadue je odigrala značajnu ulogu u pružanju mogućnosti zapošljavanja za 549 lica, uključujući 141 osobu sa invaliditetom (sa najmanje 46% priznatog civilnog invaliditeta). Ostvarili su izuzetan promet od preko 18 miliona evra. Njihovo delovanje

proširilo se na provincije Areco i Firenca, kao i na druge regione u Toskani i Umbriji.

Primarni cilj Betadue-a ostaje stvaranje mogućnosti zapošljavanja pod najboljim mogućim uslovima za pojedince sa ograničenim ugovornim mogućnostima. Da bi to postigla, zadruga je 2022. godine pokrenula različite razvojne putanje, sa ciljem da poboljša svoju atraktivnost, organizacionu strukturu i održivost, dok nastavlja sa fokusom na integraciju radne snage.

Svrha Betadue-ove **politike o različitosti, jednakosti i inkluziji** je da stvori radno okruženje koje je svesno i otvoreno za različitosti, gde su odnosi ispunjeni poštovanjem ljudskog dostojanstva i gde se jedinstvenost svakog pojedinca istinski ceni. Ova politika se odnosi na sve članove, upravna tela, zaposlene i svakoga ko saraduje sa Betaduom u bilo kom svojstvu. Zadruga se obavezuje da će širiti i promovisati Politiku različitosti, ravnopravnosti i inkluzije kroz odgovarajuće kanale za znanje, obuku i svesnost.

U skladu sa sopstvenim etičkim kodeksom, Betadue se rukovodi principom **nepristrasnosti** i ne toleriše bilo koji oblik direktne ili indirektno diskriminacije na osnovu starosti, pola, seksualnog opredeljenja, zdravstvenog statusa, invaliditeta, neurodiverziteta, etničkog porekla, boje kože, nacionalnosti, političkog uverenja, vere, kulture, pripadnosti sindikatu, bračnog statusa ili bilo kog drugog ličnog svojstva. Svaki čin mobinga, psihičkog ili fizičkog uznemiravanja, seksualnog uznemiravanja, diskriminacije, zastrašivanja, pretnji, uvreda ili viktimizacije bilo kog saradnika ili zainteresovane strane se ne toleriše. Svako ko postane žrtva takvih radnji ili im je neposredni svedok dužan je da ih prijavi svom pretpostavljenom, službi za ljudske resurse ili nadzornom organu, koji će na osnovu prijave preduzeti odgovarajuće radnje.

Struktura i sastav članova: Betadue je društvena zadruga tipa B sa snažnom organizacionom strukturom. U okviru nje ima 343 člana, od kojih je 141 **radnika koji pripadaju ugroženim kategorijama**, dok 202 radnika ne pripadaju takvim kategorijama. Zadruga takođe ima 17 članova volontera i dva pomoćna člana. Upravni odbor Betadue-a se sastoji od 18 članova, ravnomerno podeljenih između muškaraca i žena, prosečne starosti od 46 godina. Sastav Upravnog odbora prati kriterijume definisane izbornim pravilnikom koji obezbeđuje ravnopravnu rodnu zastupljenost i zastupljenost različitih oblasti rada u zadruzi. Štaviše, Upravni odbor se redovno obnavlja, sa najmanje 20% novih članova na svakim izborima.

**Politika jednakih mogućnosti:** Betadue-ova posvećenost je da promoviše okruženje na radnom mestu gde se favorizuju jednake mogućnosti i pravičnost na svim pozicijama i u svim fazama zapošljavanja, uključujući regrutovanje i selekciju, zapošljavanje, obuku, razvoj i prestanak rada. Politika selekcije kadrova zasniva se na **priznavanju zasluga uz poštovanje jednakih mogućnosti**. Ovo se prevodi u transparentnu procenu aspiracija, potencijala, veština i sposobnosti kandidata.

**Politike nagrađivanja** Betadue su zasnovane na principima pravičnosti i imaju za cilj da vrednuju veštine, znanje, kompetencije, profesionalizam i sposobnosti svakog člana. Strategija upravljanja ljudskim resursima i razvoja fokusira se na unapređenje individualnih specifičnosti, obezbeđivanje jednakih mogućnosti za

profesionalni rast za sve, uključujući napredovanje u karijeri, horizontalni razvoj i programe obuke.

Betadue je čvrsto **posvećena** borbi protiv svih oblika diskriminacije i promovisanju uvažavajućeg i inkluzivnog radnog okruženja. Zadruga usvaja konkretne mere kako bi osigurala da se svaki član tretira pravedno i sa poštovanjem. Betadue je takođe osnovala **Koledž Probiviri** i **Nadzorni organ** kako bi osigurali poštovanje ovih principa i pravilno funkcionisanje organizacije.

## DNEVNI CENTER ZA OTROKE IN MLADOSTNIKE KOPER – PETKA (Slovenija)

integracija mladih iz sistema socijalne zaštite u zajednicu

Dnevni centar za decu i adolescente Koper - PetKA je preventivni i socijalni program Centra za socijalni rad Južna Primorska, Koper. Njegov sadržaj obuhvata preventivne i edukativne aktivnosti kao i psihosocijalnu pomoć deci i adolescentima iz Gradske opštine Koper i Opštine Ankaran. Namenjen je deci i adolescentima od 6 do 18 godina koji traže kvalitetnije provođenje slobodnog vremena, onima koji se suočavaju sa izazovima u socijalnoj inkluziji, teškoćama u odrastanju, lišeni su odgovarajućeg porodičnog života, iskustva u ponašanju i emocionalne probleme i zahtevaju pomoć i podršku u rešavanju njihovih problema.

Pored psihosocijalne podrške, dnevni centar nudi i pruža edukativnu pomoć i pomoć u školskim obavezama deci i adolescentima. Kroz vođene, organizovane slobodne aktivnosti, individualne razgovore i drugu pomoć osoblja i volontera, deca i adolescenti tokom školske godine rade na domaćim zadacima, stiču navike učenja, prevazilaze nedostatke u učenju, aktivno provode slobodno vreme, isprobavaju različite uloge, uče socijalne veštine, otkrivaju svoje želje i interesovanja, identifikuju snage, produbljuju samosvest i međuljudske odnose, proširuju svoje društvene mreže, postavljaju ciljeve za budućnost i stiču pozitivna životna iskustva. Za vreme odmora deci i adolescentima pruža se besplatno, kvalitetno, organizovano i aktivno provođenje slobodnog vremena u društvu vršnjaka.

Sve veći broj porodica teško sastavlja kraj s krajem, a tako je i u Sloveniji. Zbog toga je dnevni centar odlučio da organizuje podršku materijalno ugroženim porodicama i pojedincima u vidu prehrambenih paketa. Kroz projekat „DELJENJE HRANE JE KUL” nastojali smo da pružimo dodatnu podršku najugroženijim porodicama i pojedincima uz smanjenje stigmatizacije. Uprkos globalnoj recesiji, dnevni centar se nalazi u relativno povoljnom društvenom okruženju koje ima viškove zaliha hrane, koje su namenjene u humanitarne svrhe. Projekat je dobio široku podršku raznih kompanija i postao je redovna inicijativa. Svake nedelje, viškovi proizvoda i hrane kojoj se bliži rok razdele se u dobrotvorne svrhe, smanjujući troškove najsiromašnijih domaćinstava.

Centar organizuje razne sportske aktivnosti. Ronilačka sekcija Društva SPM organizuje ronjenje za ugroženu omladinu. Ovaj oblik autonomnog ronjenja

postao je metod podrške za rad sa mladima koji se nalaze na evidenciji centara za socijalni rad.

Svrha sprovođenja edukacije za stručno osoblje i volontere preventivnih programa za mlade u Sloveniji je podizanje nivoa stručne realizacije programa na što isplativiji način i u skladu sa izraženom potrebom za specifičnim znanjima potrebnim za rad sa decom i adolescentima iz depriviranih sredina koji se suočavaju sa izazovima u svom vaspitanju.

Fundamentalna osnova PROJEKTA ZA SOCIJALNU INKLUZIJU I INTEGRACIJU DECE I MLADIH SA PROBLEMIMA U PONAŠANJU je stvaranje uslova za postizanje promena kako u okruženju tako i u pojedincu. Ove promene će omogućiti bolje mogućnosti, društvenog statusa, pristupa resursima i, zauzvrat, obezbediti veću društvenu uključenost. Svrha korišćenja atipičnih metoda rada je stvaranje specifičnih uslova u kojima stručna intervencija daje bolje rezultate. To je zato što uključuje korisnike koji nisu pripremljeni, ne žele ili ne osećaju potrebu da se angažuju u drugim oblicima psihosocijalne pomoći.

Drugi projekat je projekat FUSBALIGA – liga dnevnih i omladinskih centara u stonom fudbalu. Paralelno sa FUSBALIGA-om, organizuju se dodatne društvene aktivnosti, uključujući gađanje mete, sleklajn, florbol, žongliranje, itd. Ciljevi koje želimo da postignemo u projektu su: umrežavanje i povezivanje omladinskih centara, smanjenje broja sati koje mladi provode na svojim telefonima i povećanje društvene interakcije među njima, aktiviranje onih mladih koji slobodno vreme provode na nekonstruktivan način nisu uključeni u bilo kakve organizovane aktivnosti, jačanje osećaja za fer plej, promovisanje zdravog načina života i poboljšanje blagostanja. U skladu sa ovim ciljevima, kompetitivnost se stavlja u drugi plan.

### **STANOVANJSKA SKUPINA VAL (Slovenija)**

individualizovani pristup u pružanju podrške osobama sa problemima mentalnog zdravlja

---

Stanovanjska skupina VAL je program koji pruža usluge korisnicima, odraslim osobama stanovnicima Gradske opštine Koper, sa dugotrajnim problemima mentalnog zdravlja, poremećajima mentalnog zdravlja, kombinovanim poremećajima i teškoćama. Program se realizuje u rezidencijalnoj ustanovi u Kopru, sa kapacitetom za smeštaj i boravak najviše deset korisnika. Primarni cilj VAL programa je da se osobama sa dugotrajnim problemima i poremećajima mentalnog pruži mogućnost da se reintegrišu u poznato okruženje i da održe samostalan život van tradicionalnih institucija. Stoga je osnovni cilj programa inkluzija u zajednici, sa akcentom na omogućavanje aktivnog, kvalitetnijeg i što samostalnijeg života, ili prelazak u druge grupe sa manje podrške ili čak na samostalan život.

Program je obuhvatao redovne nedeljne ili mesečne aktivnosti i aktivnosti na nivou grupe, kao što su nedeljni grupni sastanci, mesečni sastanci za pregled

napretka u mesecu i planiranje za naredni, nedeljno planiranje grupnih obroka, kupovina namirnica i čišćenje, svakodnevna dežurstva, održavanje higijene ličnog prostora, kompletno čišćenje zajedničkih prostorija, proslave rođendana, frizerska radionica, tematske kreativne radionice, sastanci stanara u Savetu stanara, grupne šetnje gradom, igranje društvenih igara, poludnevni grupni izlasci i grupni sastanci kod psihijatra.

Značajan akcenat stavljen je na realizaciju projekta „Lep dan za tebe“, u okviru kojeg je upriličeno 20 iskaza ljubaznosti povodom obeležavanja 20. godišnjice rada programa. Kroz aktivnosti projekta, korisnici su ostvarili interakciju sa različitim službama i pojedincima koji žive u njihovoj zajednici, stvarajući nove veze ili jačajući postojeće saradnje. Da bi promovisali i destigmatizovali program i njegove korisnike, napravili su i Fejsbuk stranicu kako bi ljudi mogli da prate program i njegove aktivnosti.

U okviru programa realizovane su različite aktivnosti za angažovanje korisnika u zajednici i podsticanje aktivnog i kvalitetnog provođenja slobodnog vremena. Korisnici su prisustvovali raznim lokalnim manifestacijama, uključujući "Altroke Sladka Istra", Istarsku karnevalsku povorku, Dane poljoprivrede u slovenačkoj Istri i događaje u drugim primorskim gradovima. Išli su i na kratka putovanja u Portorož, Divača (poseta stambenoj grupi na Krasu), Štanjel.

Učešćem u lokalnim manifestacijama i obilaskom novih mesta, stanovnici su stekli dragocena iskustva, nova znanja, povezivali se sa ljudima, značajno doprinoseći destigmatizaciji problema mentalnog zdravlja u društvu.

Dugogodišnji članovi Društva Sožitje prisustvovali su raznim manifestacijama, poput planinarenja, priredbi, izleta. Program Val podržava takve aktivnosti i ima za cilj da nastavi saradnju sa drugim službama u zajednici koje se fokusiraju na mentalno zdravlje.

Na individualnom nivou, kao i obično, proteklih meseci ostvarili su i operacionalizovali kratkoročne i dugoročne ciljeve definisane individualnim planovima. Pružali su pomoć i podršku u različitim oblastima, uključujući zagovaranje prava i beneficija predviđenih zakonom, rukovanje plaćanjem računa, upravljanje zdravstvenim osiguranjem, upravljanje ličnim finansijama, pridržavanje režima uzimanja lekova, održavanje psihofizičkog zdravlja, održavanje kontakta sa porodicom i važnim drugima i uključivanje u zajednicu.

Program je zadržao individualizovan pristup, prilagođavajući aktivnosti i pristupe na osnovu potreba, preferencija i ciljeva svakog pojedinca.

U Programu su se nastavili mesečni sastanci sa psihijatrijom u 2023. godini. Osoblje Val je u saradnji sa kolegama iz DDTC Barčica i spoljnim pružaocima usluga (psihijatar, stručno osoblje Jedinice Koper i dr.) pružilo sveobuhvatnu negu korisnicima, uspešno prepoznajući i rešavajući bilo kakvo pogorše psihofizičkih stanja.

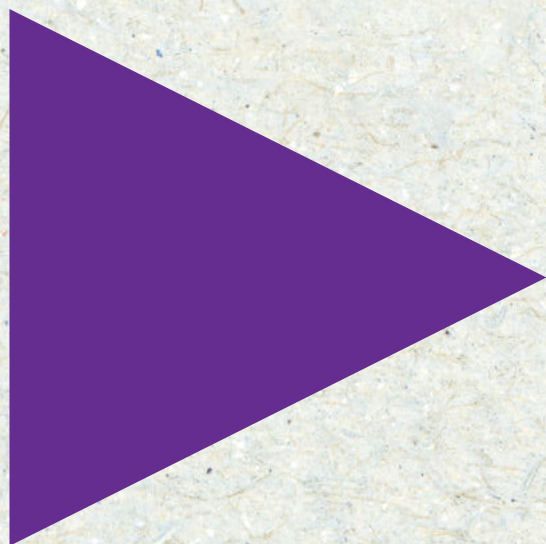


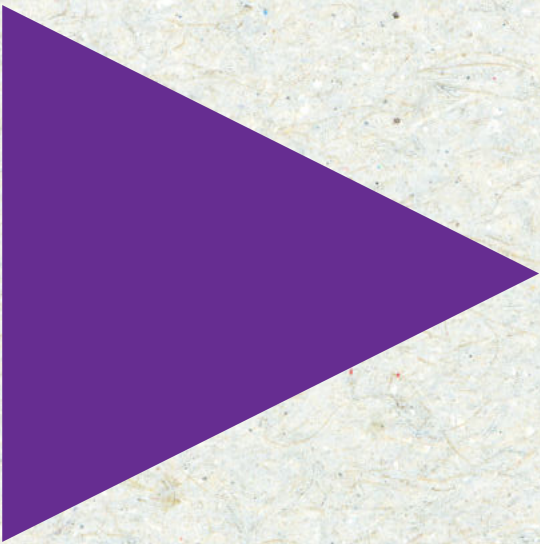




# primeri uvažavanja različitosti u Srbiji, Italiji i Sloveniji

Ana Paraušić Marinković  
Giulia Messina  
Tea Radojković  
Anja Palčič





## Uvod

Praksa uvažavanja različitosti je uvek obeležena nacionalnim kontekstom, a nacionalni kontekst je delimično prožet međunarodnim trendovima. Okruženje u kojem organizacija/institucija ulaže napore na planu podsticanja različitosti je relevantno u tom smislu da od konteksta može zavisiti koje će inicijative biti više prihvaćene u konkretnom trenutku, ili koje inicijative treba hitno implementirati. S druge strane, iskustva iz različitih sredina mogu biti inspiracija o tome šta možemo naučiti i doneti našim lokalnim i nacionalnim zajednicama. Zbog toga smo u trećem delu Zbirke dobre prakse prikazali istraživanja 3 nacionalna okvira za praksu negovanja različitosti. Ovde se mogu pronaći trenutna nastojanja većih institucija/organizacija u 3 zemlje, koje se bave uvažavanjem različitosti u praksi. Prikazani su primeri modela, publikacija, aktivnosti i još mnogo toga..

## Nacionalni okvir prakse uvažavanja različitosti u Srbiji

Ana Paraušić Marinković

Jedan od važnih pokazatelja implementacije DEI koncepta u tri obuhvaćena sektora: obrazovanje, socijalna zaštita i omladinski rad, jeste i način na koji se ovom pitanju pristupa od strane institucija (državnih, regionalnih, međunarodnih) i organizacija civilnog društva (OCD). Stoga ćemo u nastavku dati prikaz različitih aktivnosti (projekata, programa, inicijativa, mišljenja i sl.) koje su u funkciji promocije DEI modela, i da li je ovaj model bilo moguće prepoznati kroz klimu, kulturu i kompetencije. Jedna od važnih napomena jeste da je većina ovih aktivnosti realizovana ili namenjena sektoru obrazovanja, dok smo u značajno manjoj meri mogli da prepoznamo komponente DEI modela u sektoru socijalne zaštite i omladinskog rada.

## Obrazovanje

Jedan od dugoročnih prioriteta obrazovne politike u Republici Srbiji jeste da se obezbedi kvalitet, ravnopravnost, pravičnost i dostupnost u sistemu, kao i efikasnost i konkurentnost u evropskom obrazovnom okviru. Postoji niz mera koje bi trebalo implementirati kako bi se doprinelo ostvarenju ovog cilja:

- ▶ povećanje obuhvata dece/učenika sa smetnjama u razvoju, dece/učenika sa invaliditetom i dece/učenika iz osetljivih društvenih grupa obrazovanjem;
- ▶ sprečavanje svakog oblika diskriminacije u obrazovanju;
- ▶ razvijanje profesionalnih kompetencija zaposlenih u obrazovanju da podrže promene i razvoj inkluzivnosti obrazovno-vaspitnih ustanova;
- ▶ obezbeđivanje kvaliteta sadržaja, načina i oblika rada, koji će biti u funkciji vođenja razvoja, učešća i učenja dece/učenika, a posebno one dece/učenika kojima je potrebna posebna podrška;

- ▶ obezbeđivanje uslova za razvoj i održivost koherentne inkluzivne kulture, politike i prakse u obrazovno-vaspitnim ustanovama.

Na osnovu pretrage neformalnih resursa različitih institucija evidentno je da je obrazovanje, oblast u kome je implementacija DEI koncepta kontinuirano sprovedena, sa manje ili više uspeha. Međunarodne i regionalne organizacije izuzetno su angažovane u pogledu promocije različitosti, pravičnosti i inkluzije u različitim aspektima društva. Među ovim akterima naročito se ističu UNESCO, UNICEF, Savet Evrope, OEBS, British Council. Na nacionalnom nivou, Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, Ministarstvo omladine i sporta, Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva Vlade Republike Srbije sproveli su ili podržali brojne projekte u oblasti DEI. Nevladin sektor takođe je izuzetno aktivan u ovoj oblasti, te postoji veliki broj projekata koje sprovode različite nevladine organizacije u cilju promovisanja različitosti u obrazovanju. Sve identifikovane resurse grupisali smo prema nekoliko oblasti: inkluzivno obrazovanje, interkulturalno obrazovanje i kompetencije, demokratska kultura i ostalo.

## Inkluzivno obrazovanje

UNICEF je pripremio niz materijala (priručnika i vebinara) u oblasti inkluzivnog obrazovanja. Cilj ovih resursa je da pomognu osoblju UNICEF-a i partnerima kako bi bolje razumeli važnost rada sa roditeljima, porodicama i zajednicama u toku procesa sprovođenja inkluzivnog obrazovanja, pri čemu se naglasak stavlja na decu sa smetnjama u razvoju. U priručnicima su obrađena različita pitanja u oblasti inkluzivnog obrazovanja.

Priručnik **Konceptualizovanje inkluzivnog obrazovanja i njegovo kontekstualizovanje u okviru Misije UNICEF-a** bavi se sledećim temama: • Zašto je važno inkluzivno obrazovanje. • Šta jeste, a šta nije inkluzivno obrazovanje. • Kako je inkluzivno obrazovanje u vezi sa UNICEF-ovom misijom, uključujući i UNICEF-ove agende za smetnje u razvoju i obrazovanje. • UNICEF-ove najnovije aktivnosti u pogledu inkluzivnog obrazovanja na svetskom i regionalnom nivou.

U priručniku **Učešće roditelja, porodice i zajednice u inkluzivnom obrazovanju** obrađene su sledeće teme: • Zašto je učešće roditelja i organizacija iz zajednice načelno važno za obrazovanje, a posebno značajno u slučaju dece sa smetnjama u razvoju i njihovih porodica. • Različiti pristupi angažovanju porodica i zajednice kojima se pruža podrška inkluziji i pristupi zahvaljujući kojima je takvo angažovanje delotvorno i važno za sve strane. • Kako identifikovati kapital porodice i zajednice koji može da pomogne u procesu sprovođenja inkluzivnog obrazovanja u praksi. • Uspešni primeri iz prakse u različitim regionima sveta u kojima su roditelji i društvene organizacije aktivno pružali podršku inkluzivnom obrazovanju.

Teme u fokusu priručnika **Nastavnici, inkluzivna nastava i pedagogija usmerene na dete** su: • profil nastavnika za inkluzivnu praksu; • različiti pogledi na posebne obrazovne potrebe; • pristupi u nastavi za decu sa smetnjama u razvoju u redovnom obrazovanju; • modeli pripreme studenata – budućih nastavnika za rad u inkluzivnom okruženju; • strategije pružanja podrške i usavršavanja nastavnika koji već rade u inkluzivnom okruženju.

Brojni međunarodni i evropski projekti imali su u fokusu temu inkluzivnog obrazovanja. Zajednički projekat Evropske unije i Saveta Evrope Regionalna podrška inkluzivnom obrazovanju u Jugoistočnoj Evropi (*Regional Support for Inclusive Education in South East Europe*) bio je trogodišnji projekat (2013 - 2015) <sup>1</sup> koji je za cilj imao promociju koncepta inkluzivnog obrazovanja kao pristupa koji poštuje i vodi računa o različitostima među svim učenicima, sa posebnim fokusom na one koji su pod većim rizikom od marginalizacije i isključenosti. Za učešće u projektu odabrano je 49 pilot škola koje su dobile mali grant kako bi osmislile i sprovele projekat vezan za inkluzivno obrazovanje u okviru svoje škole i zajednice.

U cilju podsticanja međusobnog učenja, profesionalnog razvoja i razmene iskustava među školama, formirana je regionalna Mreža inkluzivnih škola sa 245 članova (nastavnici, direktori škola, roditelji, učenici i predstavnici lokalne zajednice), kao i Mreža inkluzivnih nastavnika. Štaviše, Mreža inkluzivne politike stvorena je kao sveobuhvatna platforma koja je okupila predstavnike ove dve mreže, kao i druge relevantne aktere kako bi zajednički delovali u oblasti javne politike za inkluzivno obrazovanje.

Jedan od rezultata projekata je *Alat za unapređenje nastavničkih praksi za inkluzivno obrazovanje (Tool to Upgrade Teacher Education Practices for Inclusive Education)* koji je namenjen edukatorima koji žele da poboljšaju nastavničke prakse ili ih usklade sa principima inkluzivnog obrazovanja. Alat predstavlja različite korake koji omogućavaju sveobuhvatan pregled onoga što nastavnici treba da urade kao deo svojih inkluzivnih praksi i kako aktivnosti u okviru obrazovanja nastavnika mogu pomoći u razvoju ovih sposobnosti.

Ovaj priručnik ima dva dela. Prvi deo opisuje proceduru unapređenja kao niz aktivnosti u koje se korisnici ovog alata mogu uključiti. Ciklus rešavanja problema predstavljen je kroz šest faza: identifikacija problema, procena potreba, ciljevi i zadaci, obrazovne strategije, implementacija, evaluacija i povratne informacije. Drugi deo opisuje okvir za inkluzivne prakse. Na osnovu rada Evropske agencije o profilu inkluzivnih nastavnika (2012), razvijen je okvir za opisivanje prakse inkluzivnih nastavnika.

Inkluzija i različitost u obrazovanju: *Vodič za inkluziju i različitost u školama (Inclusion and Diversity in Education: Guidelines for Inclusion and Diversity in Schools)* je priručnik nastao kao rezultat projekta British Councila pod nazivom Inkluzija i različitost u obrazovanju (Inclusion and Diversity in Education - INDIE) u koji je uključeno 11 zemalja Zapadne Evrope.<sup>2</sup> U svakoj zemlji bilo je uključeno između 3 i 5 škola, dok je u svakoj školi identifikovano između 10 i 20 mladih lidera i jedan koordinator koji je imao podršku rukovodstva škole i lokalne zajednice. Ciljevi projekta su bili: 1) razvoj dobrih praksi i zajedničkih smernica za kreatore politika i nastavnike o izgradnji i razvoju kulturalno inkluzivnih škola; 2) podsticanje participacije učenika kroz povelju koja je kreirana tokom projekta.

<sup>1</sup> Projekat je sproveden u Albaniji, Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj, Crnoj Gori, Srbiji, Severnoj Makedoniji i Kosovu\*.

<sup>2</sup> Španija, Portugal, Škotska, Grčka, Belgija, Italija, Engleska, Malta, Holandija, Nemačka, Vels.

U okviru vodiča predstavljen je model kulturalno inkluzivne škole. Model čine kontekst škole (pravno, političko i finansijsko okruženje i podrška zajednice) i aspekti najbolje prakse u kulturalno inkluzivnoj školi. Preduslovi kulturalno inkluzivne škole su: razvoj liderstva za različitost i inkluziju; visoka očekivanja i postignuća za sve; pozitivan odgovor na različitost; podsticanje inovacija i promena; glas učenika; etos poštovanja; kulturalno inkluzivan nastavni program; angažovani roditelji, staratelji i zajednica; obuke i učenje edukatora za inkluziju i različitost.

Nakon što su opisani osnovni elementi modela, prikazan je i postupak implementacije modela u školama. Ciklus napredovanja škole (*School Improvement Cycle*) je alat koji je zasnovan na praćenju napredovanja škole u implementaciji modela kroz samoevaluaciju. Ciklus ima sledeće korake: praćenje (gde smo sad?), identifikovanje ishoda (gde želimo da budemo); planiranje aktivnosti (kako da dostignemo planirane ishode?); monitoring napretka (kako da znamo da smo na dobrom putu?) i evaluacija napretka (da li smo ostvarili ono što smo planirali?).

Organizacija za evropsku bezbednost i saradnju (OECD) takođe je podržala aktivnosti na planu promocije različitosti, pravičnosti i inkluzije. Projekat pod nazivom Snaga kroz različitost: Obrazovanje za inkluzivna društva (*Strength through Diversity: Education for Inclusive Societies*) ispituje različite dimenzije različitosti među učenicima, kao što su migranti, etničke grupe, nacionalne manjine i autohtoni narodi; pol; rodni identitet i seksualna orijentacija; posebne obrazovne potrebe; kao i darovitost. Predviđeno je da se ispita kako se ove dimenzije međusobno preklapaju i u kakvoj su vezi sa faktorima poput socioekonomskog statusa i geografske lokacije (tj. da li učenik pohađa školu u urbanom ili ruralnom području). Predložem je holistički pristup za analizu različitosti u obrazovanju, koji bi objedinio sve dimenzije u jedan analitički okvir.

Svrha projekta je da odgovori na dva sveobuhvatna pitanja:

- 1) Kako obrazovni sistemi mogu da podrže učenje i blagostanje različitih grupa i da budu inkluzivniji?
- 2) Kako obrazovni sistemi mogu podržati sve pojedince da se angažuju sa drugima u sve raznovrsnijim i složenijim društvima?

Projekat se oslanja na različite pravce istraživanja kako bi objedinio znanja o različitosti, pravičnosti i inkluziji. U njemu se razmatraju pitanja vezana za definisanje obrazovnih ciljeva i standarda, organizaciju školovanja, raspodelu resursa i probleme sa kojima se zemlje suočavaju u težnji ka inkluziji u obrazovanju. Naglasak je takođe stavljen na izazove upravljanja koji se odnose na razvoj koherentnih i sveobuhvatnih pristupa koji imaju za cilj pružanje usluga različitim pojedincima i kako uskladiti ovaj napor sa delovanjem u drugim oblastima kreiranja politika, naročito zdravstvene i socijalne usluge.

Da bi se osigurali inkluzivni i pravični pristupi u obrazovnim sistemima, sledećih 5 elemenata je ključno:

1. Da je osmišljen sveukupni, sistemski okvir za upravljanje različitošću, inkluzijom i pravičnošću u obrazovanju (Upravljanje);
2. Da se resursi efikasno koriste za podršku različitosti, inkluzije i pravičnosti u obrazovanju (Resursi);

3. Da je sistem u stanju da izgradi kapacitete za podršku različitosti, inkluzije i pravičnosti u obrazovanju (Razvoj kapaciteta);
4. Da škole implementiraju efikasne intervencije za podršku različitosti, inkluzije i pravičnosti u obrazovanju (Intervencije na nivou škole);
5. Da se procesi i ishodi prate i evaluiraju kako bi se podržala različitost, inkluzija i pravičnost u obrazovanju (Monitoring i evaluacija).

### **Sindikati u obrazovanju i inkluzivno obrazovanje: prihvatanje različitosti u obrazovanju (education trade unions and inclusive education: embracing diversity in education – ETUCE)**

Sindikati u obrazovanju i inkluzivno obrazovanje: prihvatanje različitosti u obrazovanju (Education trade unions and Inclusive Education: Embracing diversity in education - ETUCE) je projekat koji je usmeren na jačanje kapaciteta sindikata prosvete da odgovore na rastuće socio-ekonomske, kulturalne, jezičke i druge vrste različitosti u učionici i društvu i da podrže implementaciju inkluzivnih praksi učenja koje omogućavaju svakom učeniku i nastavniku da postigne svoj pun potencijal.

Glavni ciljevi projekta su:

1. da identifikuje nacionalne resurse koji se odnose na uticaj promena u društvu i tržištu rada u vezi sa diverzifikacijom stanovništva, globalizacijom, migracijama, tehnološkim napretkom i digitalizacijom, intenziviranjem siromaštva i teritorijalnih dispariteta, na obrazovnu i nastavničku profesiju.
2. da identifikuje specifične potrebe za usavršavanjem i interese sindikata prosvete u pogledu podrške nastavnicima, istraživačima i ostalim akterima u obrazovanju u radu sa raznolikom populacijom učenika i implementaciji inkluzivnog obrazovanja.
3. da identifikuje uspješne i inovativne prakse za stvaranja i očuvanje održivih inkluzivnih okruženja za učenje u različitim nacionalnim i lokalnim kontekstima.

Imajući u vidu promene paradigme u obrazovanju od homogenosti<sup>3</sup>, preko heterogenosti<sup>4</sup> do različitosti<sup>5</sup>, kreirana je **Zajednička izjava inkluzivnih škola** (*The Joint Statement on Inclusive Schools*), u kojoj su prikazani elementi inkluzivnih škola:

1. Jasna vizija i definicija inkluzivnog obrazovanja;
2. Postojanje okvira i mehanizama podrške u implementaciji inkluzivnog obrazovanja, uz postojanje neophodnih resursa;
3. Prihvatanje različitosti;
4. Demokratska kultura u obrazovnim institucijama, uključujući i participaciju učitelja i nenastavnog osoblja, kao i učenika u procesu donošenja odluka i u evaluaciji i unapređenju procesa u obrazovnim ustanovama;

3 Različitosti nisu prihvaćene; učenici se ne percipiraju kao različiti tako da svaki ima isti pristup i podršku.

4 Različitosti se posmatraju kao izazov; programi su prilagođeni učenicima koji su različiti.

5 Na različitost se gleda kao na sredstvo i mogućnost; razlike među učenicima posmatraju se kao resurs za individualno učenje i razvoj.

5. Inicijalna obuka nastavnika i kontinuirani profesionalni razvoj svih aktera u nastavi, pri čemu je ključno učenje o i primena inkluzivnog obrazovanja;
6. Dostupnost osoblja i mehanizama za podršku nastavnicima;
7. Dovoljno vremena za primenu pristupa inkluzivnog obrazovanja;
8. Politika zapošljavanja i zadržavanja osoblja u sektoru obrazovanja;
9. Dizajniranje odgovarajućih nastavno-naučnih sredstava, opreme i pristupa;
10. Bezbedno i zdravo okruženje za rad i učenje, bez uznemiravanja i bulinga;
11. Saradnja kao suštinska komponenta u sprovođenju inkluzivnog obrazovanja na smislen i efikasan način;
12. Adekvatni modeli upravljanja na nivou obrazovne institucije i pristup celoj školi;
13. Adekvatan sistem procene i monitoringa.

U projektu se ističe važnost **obuka i profesionalnog razvoja** svih zaposlenih u obrazovanju, a rezultati istraživanja ukazali su da su prioritetne oblasti usavršavanja sledeće:

- ▶ Pružiti inkluzivniju podršku učenicima sa posebnim potrebama.
- ▶ Podrška u „teškim situacijama“ u učionici (rešavanje ometajućeg ponašanja, bulinga, itd.).
- ▶ Odgovarajući način upravljanja sve većim opterećenjem.
- ▶ Nastava u multikulturalnom okruženju i upravljanje i podsticanje međukulturalnog dijaloga (npr. bolje razumeju interakcije između učenika iz različitih kultura).
- ▶ Kreiranje bezbednog i zdravog okruženja za učenje i rad bez uznemiravanja i bulinga, uključujući buling u onlajn okruženju.
- ▶ Implementacija celovitog pristupa učenju u inkluzivnom obrazovanju.
- ▶ Primena digitalnih alata i medija za podsticanje inkluzije u obrazovanju.
- ▶ Implementacija participativnih i saradničkih pristupa učenju sa ciljem jačanja zajedničkog rada učenika iz različitih sredina.
- ▶ Prepoznavanje i bolje razumevanje prikrivenih predrasuda i stereotipa u nastavnim planovima i programima, obrazovnom i akademskom materijalu.

### **Eu zajedničke vrednosti za inkluzivno obrazovanje** (EU-CONVINCE - EU Common Values INClusive Education)

EU-CONVINCE projektat ima za cilj da nastavnicima, drugom obrazovnom osoblju, rukovodiocima škola, kao i zajednici obrazovnih institucija u celini, obezbedi alate i metode za sprovođenje inkluzivnog obrazovanja za sve i bolje rešavanje pitanja vezanih za građanstvo, kako u učionici tako i u vannastavnim aktivnostima. Projekat je direktan odgovor na aktuelne izazove, ali i mogućnosti multikulturalnosti, različitosti i socijalne uključenosti. Projekat pokriva sledeće teme:

1. Građansko vaspitanje i demokratska školska kultura;
2. Nastava u kontekstu multikulturalnog učenja za interkulturalni dijalog;
3. Podučavanje o kontroverznim i osetljivim pitanjima;
4. Pitanja e-bezbednosti: dezinformacije, digitalna odgovornost i IKT kritičko razmišljanje;
5. Rukovodstvo škole i „celovit školski pristup“;
6. Inkluzivno obrazovanje kao sredstvo za sprečavanje nasilne radikalizacije i ekstremizma.





obrazovanja, socijalne zaštite i zdravstva. Uspostavljena je međuresorna saradnja i institucionalni kapaciteti za upravljanje, koordinaciju, praćenje i implementaciju inkluzivnih obrazovnih politika. Povećane su nastavničke kompetencije i kvalitet rada u obrazovnim ustanovama, kao i participacija roditelja u odlučivanju o daljem obrazovanju deteta.

Poštovanje **principa obrazovanja i vaspitanja**, koji obuhvataju i razvoj inkluzivnosti obrazovno-vaspitnih ustanova, propisano je postojećim zakonskim okvirom Republike Srbije, ali praksa govori o tome da se u ovoj oblasti uglavnom ostaje na deklarativnom nivou. Postojeće stanje može biti posledica delovanja različitih faktora (neadekvatno inicijalno obrazovanje nastavnika i stručnih saradnika, nedostatak stručne literature, predrasude, nerazvijen timski rad u ustanovama, nefleksibilna organizacija rada, nedostatak finansijskih sredstava i dr.).

U prethodnom periodu nije bilo dovoljno sistemske podrške za razvoj **inkluzivne politike i prakse** u obrazovanju. Ključna iskustva i rezultati u razvoju inkluzivnosti obrazovno-vaspitnih ustanova u Republici Srbiji postignuti su u okviru projekata i programa, čiji je nosilac bio nevladin sektor i realizovani su u saradnji sa vrtićima, školama, lokalnim samoupravama, nadležnim ministarstvima i naučnim institucijama. Najbolja rešenja, modele i efekte, koji su proveravani u projektima i programima za razvoj inkluzivnog obrazovanja, Ministarstvo prosvete uklopilo je u nova zakonska i podzakonska dokumenta.

Uviđajući potrebu sprovođenja mera na planu razvoja inkluzivnosti obrazovno-vaspitnih ustanova u Srbiji, **Zavod za vrednovanje kvaliteta obrazovanja i vaspitanja** je kroz projekat koji je podržala Save the Children UK, prevela i nacionalnom kontekstu prilagodila Indeks za inkluziju. Nakon intenzivnog procesa adaptiranja instrumenta, dobijeno je ukupno 44 pokazatelja i 650 pitanja koja su u funkciji istraživanja i razvoja inkluzivnosti škole.

**Priručnik za primenu Indeksa za inkluziju** namenjen je kompletnom osoblju škola, organima upravljanja u školama i prosvetnim savetnicima, a svojom sveobuhvatnošću i unutrašnjom konzistentnošću obezbeđuje planiranje i sprovođenje širokog spektra aktivnosti za razvoj inkluzivnosti škola. U širem smislu, ovaj priručnik sa instrumentima pruža dovoljno informacija o inkluziji u obrazovanju, tako da ga uspešno mogu koristiti i oni koji u ovoj oblasti nemaju dovoljno iskustva. Prema navodima velikog broja dosadašnjih korisnika, upravo su im dati instrumenti pomogli da razumeju suštinu inkluzije u obrazovanju, što je osnova za stručno planiranje i delovanje. Indeks nudi školama korisne predloge za rukovođenje procesima samovrednovanja i planiranja razvoja, u koje su ugrađena mišljenja, znanja i stavovi svih zaposlenih u školi, učenika, roditelja/staratelja, predstavnika lokalne zajednice.

Indeks je namenjen planiranju, realizovanju i praćenju aktivnosti u okviru inkluzivnog pristupa kroz tri dimenzije – inkluzivnu kulturu, inkluzivnu politiku i inkluzivnu praksu. Inkluzivna kultura vodi stvaranju i razvoju sigurne, podsticajne zajednice, u kojoj se svaka ličnost uvažava, i koja je temelj za najviša postignuća svih članova zajednice. Ona razvija zajedničke inkluzivne vrednosti, koje se prenose svim novim članovima kolektiva, učenicima, roditeljima/starateljima i članovima

školske uprave. Principi i vrednosti inkluzivne školske kulture usmeravaju odlučivanje o školskoj politici i o svakom vidu prakse u učionicama, tako da školski razvoj postane kontinuiran proces. Inkluzivna politika obezbeđuje da inkluzija prožima sve školske planove. Školska politika ohrabruje učešće učenika i osoblja u školi od trenutka njihovog dolaska u školu, dopire do svih učenika u lokalnoj zajednici i umanjuje pritiske koji vode isključivanju pojedinaca. Celokupna politika podrazumeva opredeljenje za promene i postojanje jasnih strategija za promene. Podrškom se smatraju sve aktivnosti koje povećavaju sposobnost škole da odgovori na različitosti među učenicima. Svi oblici podrške razvijeni su prema inkluzivnim principima i objedinjeni u zajedničkom razvojnom okviru. Inkluzivna praksa razvija školsku praksu koja odražava inkluzivnu kulturu i politiku škole. Časovi su osmišljeni tako da se uvažavaju različitosti među učenicima. Učenici se podstiču da aktivno učestvuju u svim aspektima svog obrazovanja, koje se oslanja na njihovo znanje i iskustvo van škole. Osoblje u školi identifikuje ljudske i materijalne resurse, koji mogu da se mobilizuju i iskoriste za podršku učenju i učešću.

**Tabela 1.** Dimenzije Indeksa za inkluziju

Inkluzivna kultura	Inkluzivna politika	Inkluzivna praksa
1. Izgradnja zajednice	1. Stvaranje škole za sve	1. Organizovanje učenja
2. Uspostavljanje inkluzivnih vrednosti	2. Organizovanje podrške različitostima	2. Mobilizacija resursa

Svaka oblast u tri dimenzije sadrži između 5 i 11 pokazatelja inkluzivnog razvoja. To su iskazi/tvrdnje kojima se izražavaju poželjna, očekivana stanja i koja se upoređuju sa postojećim stanjem u školi, da bi se utvrdili prioriteti u razvoju ustanove. Svaki pokazatelj predstavlja važan aspekt školskog funkcionisanja, mada se nekada važnost određene teme (na primer, uvažavanje nacionalnosti, pola ili smetnje) vidi po tome što je ista tema obuhvaćena većim brojem pokazatelja. U Priručniku je detaljno opisan način korišćenja indeksa kao sredstva samovrednovanja rada škole, od procene postojećeg stanja, preko kreiranja inkluzivnog školskog razvojnog plana, sprovođenja prioriteta do praćenja i procene rada sa Indeksom za inkluziju.

Projekat **Unapređeni ravnopravni pristup i završavanje preduniverzitetskog obrazovanja za decu kojoj je potrebna dodatna obrazovna podrška – Učimo svi zajedno**, sprovode Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja i UNICEF uz podršku Delegacije Evropske unije u Srbiji. Cilj projekta je da unapredi jednak pristup i kvalitet preduniverzitetskog obrazovanja za decu iz osetljivih grupa. Projekat se fokusira na povećanje broja dece sa smetnjama u razvoju koja su upisana u redovni sistem obrazovanja i istovremeno smanjenje broja dece sa smetnjama u razvoju koja se obrazuju u specijalnim obrazovnim ustanovama. Ovo će se postići poboljšanjem kvaliteta učenja i povećanjem resursa i dodatne podrške deci i nastavnicima u redovnim školama kroz izgradnju povoljnog, podsticajnog i podržavajućeg okruženja za učenje. Intervencije, kako u redovnim, tako i u specijalnim školama, biće usmerene na izgradnju kapaciteta nastavnika i stručnih saradnika. Biće unapređeni i kapaciteti lokalnih zajednica i interresornih komisija da pružaju dobro osmišljenu, odgovarajuću i po meri deteta osmišljenu

• dodatnu podršku za svako dete kome je potrebna dodatna podrška. Očekuje se da će projekat direktno uticati na dalji razvoj i jačanje institucionalnog, zakonskog i strateškog okvira za sprovođenje, praćenje i koordinaciju inkluzivnog obrazovanja u Srbiji, što će koristiti svim obrazovnim institucijama i deci tokom preduniverzitetskog obrazovanja.

Projektom će biti obuhvaćeno minimum 10 odsto škola u Srbiji kroz jačanje kompetencija 4000 stručnjaka iz obrazovanja i iz drugih oblasti, kao i oko 1000 profesionalaca iz svih interesorskih komisija u Srbiji. Planirana je podrška razvoju zajednica profesionalnog učenja i mentorska podrška prosvetnim radnicima kroz model-ustanove za inkluzivno obrazovanje, rad savetnika-stručnih saradnika, aktivnosti resursnih centara i rad 20 mreža inkluzivnog obrazovanja u opštinama koje će biti direktno uključene u projekat. Projekat će doprineti osnivanju tri resursna centara i nabavci asistivnih tehnologija za podršku obrazovanju učenicima sa smetnjama u razvoju, a podržaće i rad Nacionalne koalicije za inkluzivno obrazovanje.

**Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva** nastoji da širenjem vizije inkluzivnog obrazovanja ostvari pozitivan uticaj na promene stavova i vrednosti, koje se odnose na uključivanje svih osetljivih grupa u obrazovanje, kako bi se omogućilo njihovo napredovanje i učenje uz vršnjake. Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva nastoji da unapredi položaj osetljivih grupa u obrazovnom sistemu Srbije kroz različite aktivnosti:

- ▶ pružanje podrške Vladi Republike Srbije pri izradi strateškog i normativnog okvira u oblasti inkluzivnog obrazovanja usklađenog sa standardima Evropske unije;
- ▶ jačanje kapaciteta zaposlenih u obrazovanju za kreiranje politika zasnovanih na nalazima analiza i istraživanja;
- ▶ unapređivanje saradnje između akademske i istraživačke zajednice, kreatora/ki politika i praktičara/ki kao preuslov za unapređenje procesa odgovornog kreiranja javnih politika;
- ▶ promociju novih tehnologija u obrazovanju, asistivnih tehnologija i digitalne uključenosti;
- ▶ pružanje podrške svim zainteresovanim akterima za pristup različitim izvorima finansiranja u cilju unapređivanja kvaliteta rada.

Program **Unapređenje politika i praksi inkluzivnog obrazovanja u lokalnim zajednicama** čine projekti u pet gradova (Beograd, Zrenjanin, Kikinda, Subotica, Šabac), koji su sprovodili Klubovi roditelja i nastavnika u okviru kojih su razvijani inovativni modeli obrazovne podrške deci/učenicima iz ranjivih grupa, uz podršku Tima za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva Vlade Republike Srbije.

Svaki od realizovanih projekata u pet gradova bavio se izazovima u inkluzivnom obrazovanju koje prepoznaje u svojoj lokalnoj zajednici, a na osnovu prikupljenih podataka i razgovora sa mapiranim partnerima. Polazna prepostavka jeste da svaka lokalna samouprava ima svoje specifičnosti, strukturu stanovništva i različite potrebe i u planiranju obrazovnih politika, neophodno je da prepozna koje su to potrebe na lokalnu i kako u saradnji sa drugim sektorima da obezbedi koordinisano sprovođenje politika i mera, koje se direktno ili indirektno tiču obrazovanja i vaspitanja.

Opšti cilj programa jeste unapređivanje socijalne uključenosti dece/učenika i ranjivih grupa kroz razvoj inovativnih modela obrazovne podrške. Specifični ciljevi ovog programa su:

- ▶ razvoj saradnje među različitim partnerima za dobrobit deteta/učenika ili odraslog;
- ▶ osiguranje pristupu obrazovanju i kvalitetu obrazovanja za svu decu/učenike;
- ▶ prikupljanje podataka za dalji razvoj inkluzivne politike i prakse;
- ▶ odgovor na obrazovne potrebe dece/učenika iz osetljivih grupa u situaciji izazvanoj pandemijom koronavirusa.

Klubovi roditelja i nastavnika kao nosioci projekata imali su za zadatak da definišu rešenja problema ili delova problema na koje mogu najviše da utiču, adekvatno odgovarajući na prepoznatu obrazovnu potrebu kroz različite procese, koncepte, ideje, usluge i metodologije.

Cilj publikacije **Smernice za realizaciju otvorenog učenja i učenja na daljinu za učenike/ce sa smetnjama u razvoju i invaliditetom dok su škole zatvorene: Unapređivanje inkluzivnog učenja u vreme COVID-19** je da istraži nastavne metode koje se koriste u radu sa učenicima sa invaliditetom tokom pandemije, kao i izazove sa kojima se suočavaju nastavnici. Takođe, cilj je i da ponudi smernice o tome kako osmisliti pristupačne obrazovne sadržaje zasnovane na univerzalnom dizajnu za učenje, kao i smernice za roditelje o tome kako da sa svojom decom sprovode aktivno učenje kod kuće. Smernice pružaju preporuke različitim zainteresovanim stranama, uključujući nastavnike, donosioce odluka, kreatore i agencije za procenu kvaliteta o tome kako da poboljšaju inkluzivno obrazovanje i da budu spremni za neizvesnu budućnost.

Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja u saradnji sa Timom za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva obezbedili su da se Smernice prevedu i budu dostupne svim akterima u obrazovanju kako bi unapredili inkluzivne politike i prakse u oblasti inkluzivnog obrazovanja i obezbedili kvalitetno obrazovanje svakom detetu/učeniku.

Cilj priručnika **Prevenција segregacije, razvoj inkluzivnih upisnih politika i desegregacija škola i odeljenja: međunarodna iskustva i predlozi za unapređenje prakse u Srbiji**, u izdanju Poverenika za zaštitu ravnopravnosti jeste da zaposleni u sistemu obrazovanja, kako oni koji kreiraju rešenja, tako i oni koji treba da ih primenjuju, zaposleni u sistemu socijalne zaštite i zdravstva i nadležni u jedinicama lokalne samouprave, dobiju dovoljno informacija o tome da je integrisana škola ne samo poželjna, već i moguća i da im u tome bude koristan putokaz kako stići do tog cilja. Prvi deo priručnika daje pregled međunarodnog pravnog i institucionalnog okvira, kao i praksi u vezi sa zabranom diskriminacije, segregacije i uspešnim primerima desegregacije. Drugi deo priručnika daje pregled očekivanih dobiti od integrisanog obrazovanja romske dece, dok treći i četvrti deo razrađuju neophodne uslove integrisanog obrazovanja na školskom, opštinskom i nacionalnom nivou, kao i korake koji se moraju preduzeti u procesu desegregacije škola i odeljenja.

Među nevladinim organizacijama Centar za prava deteta sproveo je značajan

broj aktivnosti u oblasti inkluzije. Tokom 2014. godine sprovedeno je nekoliko aktivnosti u oblasti promocije inkluzivnog obrazovanja u Srbiji, a koji su usmereni ka nastavnicima. U fokusu projekta **Nastavnička udruženja – put do kvalitetnog obrazovanja**, koji je ova organizacija sprovedla sa Savezom učitelja Srbije, jeste upoznavanje predstavnika nastavničkih udruženja sa važnošću inkluzivnog obrazovanja i jačanju njihovih kapaciteta za njegovo adekvatno sprovođenje. Osim što su bili učesnici prvog ciklusa obuka, nastavnici su i sami imali priliku da budu predavači tokom drugog ciklusa na obukama koje su organizovali u svojim školama. Paralelno sa ovim aktivnostima, sredinom 2014. godine, pokrenuta je Mreža prijatelja inkluzivnog obrazovanja (MPIO) koja za cilj ima povezivanje roditelja, nastavnika, predstavnika lokalnih samouprava, formalnih i neformalnih udruženja za zajedničko delovanje na unapređenju uslova da kvalitetno i pravedno obrazovanje bude dostupno svakom detetu. Iste godine realizovan je i projekat **Nastavnici – reflektivni istraživači inkluzivne obrazovne prakse** koji se zasniva na ideji nastavnika kao reflektivnog praktičara i istraživača i ima za cilj da podstakne i osnaži nastavnike da budu kreatori onih promena u školskoj praksi koje vode boljitku učenika, nastavnika, roditelja i škole u celini. Tokom školske 2014/15. godine realizovane su aktivnosti koje su članovima nastavničkih timova iz cele Srbije pomogle da u svojim lokalnim sredinama osmisle i sprovedu akciono istraživanje. Svako od 14 istraživanja upućuje na neke od ključnih izazova koji stoje pred nastavnicima i školama u realizaciji strateških ciljeva inkluzivnog i interkulturalnog obrazovanja.

Cilj projekta **Zajedno ka srednjoj školi – podrška deci iz osetljivih grupa u prelasku u srednju školu** je bio povećanje stope prelaska učenika iz osnovnog u srednje obrazovanje iz odabranih škola, odnosno povećanje broja učenika iz osetljivih grupa koji ostvaruju uspešnu tranziciju ka srednjoj školi. Kako bi se ovaj cilj ostvario kreiran je model podrške školama koji je, pre svega, podrazumevao proces osnaživanja kompetencija zaposlenih (različite obuke), kreiranje i sprovođenje Akcionih planova koji su sadržali različite aktivnosti direktno usmerenih na unapređivanje različitih aspekata kvaliteta rada škola i pružanje neposredne stručne podrške svakoj školi od strane spoljnjih saradnika – predstavnika Centra za obrazovne politike.

U Priručniku koji je nastao kao rezultat projekta predstavljeni su oslonci za pružanje podrške učenicima iz osetljivih grupa u periodu pripreme učenika za prelazak u srednju školu, zatim kratak prikaz pristupa i vrsta podrške, kao i koraci u planiranju podrške (od identifikacije učenika kojima je potrebna podrška u periodu tranzicije, preko prikupljanja podataka važnih za kreiranje plana podrške, pa do samog planiranja podrške). Takođe su obrađeni problemi diferencijacije nastave, podrške učenicima u pripremi za završni ispit, podrške profesionalnom razvoju učenika iz osetljivih grupa i vršnjačke podrške. Osim toga prikazani su aspekti školskog funkcionisanja (rukovođenje školom, saradnja među nastavnicima, saradnja sa porodicom, saradnja sa lokalnom zajednicom) i kako se kroz njih može sistematizovati podrška učenicima.

U okviru **Smernica za planiranje i pružanje adekvatne intersektorske podrške za inkluzivno obrazovanje u lokalnoj zajednici (Predlog praktične politike)**, Mreža organizacija za decu Srbije (MODS) razmatra postojanje intersektorskog

planiranja, povezivanja i iskorišćenosti postojećih resursa u obezbeđivanju podrške inkluzivnom obrazovanju. Na osnovu sprovedene analize postojeće prakse u različitim lokalnim zajednicama, date su preporuke i smernice za razvijanje i unapređivanje planiranja i pružanja adekvatne intersektorske podrške u lokalnoj zajednici, kako bi sva deca bila uključena u obrazovno-vaspitni sistem koji je pravedan, zasnovan na inkluzivnim principima i koji obezbeđuje kvalitetno obrazovanje za sve.

Istraživačka studija o kapacitetima i potrebama učitelja u oblasti inkluzivnog obrazovanja predstavlja jednu od ključnih aktivnosti u projektu **Podrška inkluzivnom obrazovanju kroz obrazovni sistem**, čiji je nosilac Savez učitelja Republike Srbije. Empirijsko istraživanje o kapacitetima i potrebama učitelja za razvoj inkluzivnog obrazovanja sprovedeno je sa ciljem da se utvrdi koje vrste pomoći i podrške su potrebne učiteljima u razvoju inkluzivnih škola. Posebna pažnja posvećena je utvrđivanju doprinosa Mreže inkluzivnog obrazovanja (MIO) i Servisa za unapređivanje inkluzivne obrazovne prakse razvoju profesionalnih kapaciteta nastavnika i škola i stavova o potrebi unapređivanja kvalitetnog obrazovanja za sve.

Prema rezultatima istraživanja, kojim je bilo obuhvaćeno 811 nastavnika u razrednoj nastavi, pozitivnu orijentaciju prema inkluzivnom obrazovanju izražava 52,52 % ispitanih učitelja. U ovoj kategoriji je više učitelja iz mesta u kojima postoji MIO mreža i servis. Procenjuje se da su aktivnosti MIO mreže i servisa uticale na pozitivnije opažanje postojećeg konteksta, ali se ne može reći da je ovaj uticaj bio jedini ili presudan, budući da nije bilo kontrole ostalih uticaja (varijabli). Četvrtina ispitanih učitelja se izjašnjava protiv inkluzivnog obrazovanja. Ovo se može objasniti time da nisu dobili odgovarajuću podršku u radu i da njihovo inicijalno obrazovanje i postojeća školska praksa ne predstavljaju dobru osnovu za razvoj inkluzivnih škola. Skoro jedna petina učitelja je neopredeljena prema ideji inkluzivnog obrazovanja. Oni mogu biti važna ciljna grupa na koju je potrebno usmeriti aktivnosti u narednom periodu.

Na osnovu prezentovanih nalaza i zaključaka ovog empirijskog istraživanja Savezu učitelja preporučuje se sledeće:

1. Nastavak rada postojećih i razvoj novih MIO mreža i servisa, u mestima koja će biti izabrana na osnovu procene stanja i ispitivanja potreba potencijalnih korisnika.
2. Preispitivanje postojećih i uvođenje novih mehanizama za informisanje učitelja o aktivnostima u oblasti inkluzivnog obrazovanja, a posebno o aktivnostima MIO mreže i servisa.
3. Ispitivanje potreba učitelja u oblasti inkluzivnog obrazovanja u pojedinim sredinama radi funkcionalnog planiranja aktivnosti MIO mreža i servisa na lokalnom, odnosno regionalnom nivou.
4. S obzirom da su učitelji u pogledu informisanosti i kompetencija u oblasti inkluzivnog obrazovanja veoma heterogena grupa, buduću podršku treba osmisliti na više kvalitativno različitih nivoa (senzibilizacija, informisanje, edukacija, horizontalna razmena, primeri dobre prakse, ugledni časovi, konsultacije, savetovanje...), kako bi odgovarala različitim potrebama učitelja.
5. Intenzivnije korišćenje različitih, a naročito štampanih i elektronskih medija u cilju senzibilizacije i informisanja učitelja i šire javnosti o inkluzivnom obrazovanju.

6. Osmišljavanje i sprovođenje aktivnosti samoevaluacije i evaluacije rada MIO mreža i servisa, koji će biti u funkciji unapređivanja rada mreže i servisa.
7. Razvijanje različitih načina za informisanje učitelja o novoj zakonskoj i podzakonskoj regulativi o inkluzivnom obrazovanju, kako bi se osigurala njihova primena u praksi.
8. Pokretanje inicijative prema učiteljskim fakultetima radi osmišljavanja zajedničkih aktivnosti za osnaživanje budućih učitelja da spremnije i sigurnije razvijaju inkluzivnu praksu u školama (uključivanje praktičara u nastavni rad sa studentima, prezentacije praktičara, učešće studenata u istraživanjima, posete studenata školama, učešće studenata u školskim aktivnostima, prezentacije studentskih radova na stručnim skupovima i sajtu Saveza učitelja).
9. Obezbediti i učiniti dostupnijom stručnu literaturu iz oblasti inkluzivnog obrazovanja.
10. Obezbediti različite komunikacione kanale (elektronskim putem, telefonskim putem, putem pisama...) za pitanja svih zainteresovanih i odgovore stručnjaka o inkluzivnom obrazovanju.
11. Osmišljavanje načina za unapređivanje saradnje škole i porodice učenika i razvijanje programa stručnog usavršavanja iz ove oblasti.
12. Osmišljavanje motivacionih mera za podršku učiteljima koji bi svoja dobra iskustva iz prakse oblikovali u programe stručnog usavršavanja iz oblasti inkluzivnog obrazovanja, budući da su rezultati istraživanja pokazali da su učitelji najspremniji za horizontalnu razmenu i učenje.
13. Uključivanje tema o kvalitetnom obrazovanju za sve u programe stručnih skupova čiji je organizator Savez učitelja.
14. Izrada i sprovođenje strategije rada u oblasti razvoja inkluzivnog obrazovanja, da bi se, dugoročno gledano, osigurao kontinuitet angažovanja i sinhronizovana realizacija različitih aktivnosti, sa posebnim naglaskom na razvoju pozitivnih stavova prema inkluzivnom obrazovanju i inkluzivnom društvu.

## Interkulturalno obrazovanje i kompetencije

Interkulturalno obrazovanje i interkulturalne kompetencije druga su velika oblast promocije DEI koncepta u obrazovanju. **UNESCO-ve Smernice za interkulturalno obrazovanje** (*UNESCO Guidelines on Intercultural Education*) imaju za cilj da sintetizuju centralna pitanja koja se tiču interkulturalnog obrazovanja, i predstavljaju osnovne vodeće principe za interkulturalni pristup obrazovanju kako ga posmatra UNESCO. U prvom delu priručnika opisuju se ključna pitanja u vezi sa interkulturalnim obrazovanjem, kao i njegovi ciljevi i osnovni principi rada. Drugi deo sadrži kratak prikaz normativnog okvira za interkulturalno obrazovanje, zasnovanog na analizi međunarodnih instrumenata za postavljanje standarda koji se odnose na obrazovanje i interkulturalna pitanja. Treći deo sintetizuje međunarodnu poziciju po ovom pitanju i daje tri osnovna principa za obrazovne politike u pogledu interkulturalnog obrazovanja:

1. Interkulturalno obrazovanje poštuje kulturni identitet učenika kroz pružanje kulturno odgovarajućeg i kvalitetnog obrazovanja za sve.
2. Interkulturalno obrazovanje pruža svakom učeniku kulturna znanja, stavove i veštine neophodne za postizanje aktivnog i punog učešća u društvu.
3. Interkulturalno obrazovanje pruža svim učenicima kulturna znanja, stavove i veštine koje im omogućavaju da doprinesu poštovanju, razumevanju i



solidarnosti među pojedincima, etničkim, društvenim, kulturnim i verskim grupama i nacijama.

Projekat **Interkulturalno/multikulturalno obrazovanje – od prakse ka politici**, koji je sproveden od strane Grupe Most tokom 2006. i 2007. godine jedan je od prvih projekata u oblasti interkulturalnog obrazovanja u Srbiji. Kao svoj dugoročan cilj ima unapređivanje i razvijanje kvalitetnog multikulturalnog suživota u multietničkim zajednicama kroz obrazovnu praksu i školsku politiku. U projektu je aktivno učestvovalo preko 50 nastavnika, stručnih saradnika i direktora osnovnih i srednjih škola, kao i stručnjaka lokalnih institucija kulture i NVO-a iz više multietničkih sredina (Beograd, Niš, Dimitrovgrad, Novi Pazar, Preševo, Bujanovac i Vranje). Nastavnici i ostali stručnjaci delovali su kroz mrežu interkulturalnog obrazovanja, učestvovali u razvijanju kriterijuma i indikatora i prikupljanju primera dobre prakse.

U vodiču koji je nastao kao rezultat projekta prikazani su ključni pojmovi vezani za oblast interkulturalnog obrazovanja, zatim je prikazana interkulturalna osetljivost i barijere u interkulturalnoj komunikaciji, te opisana interkulturalna kompetentnost. U okviru teme interkulturalno obrazovanje ukazano je na ključne elemente ovog kompleksnog pojma, razmotrene su njegove uloge i ciljevi, kao i međunarodni instrumenti, principi i smernice na kojima se ono zasniva. Takođe je otvoreno pitanje izazova i oslonaca interkulturalnog obrazovanja u Srbiji. U vodiču su prikazani kriterijumi i indikatori kvaliteta/dobre prakse organizovani u pet oblasti: politika škole, nastava i učenje, školska klima (etos), stručno usavršavanje nastavnika i povezanost sa lokalnom i širom zajednicom – koje označavaju ključna područja uvođenja i razvoja interkulturalnosti na nivou škole.

U okviru zajedničkog programa Evropske Unije i Saveta Evrope (Horizontal Facility II, 2019-2022), Centar za pozitivan razvoj dece i omladine - CEPORA realizovao je projekat **Promocija različitosti i ravnopravnosti u Srbiji**, u 11 srednjih škola u Beogradu (opština Stari grad). Projekat se bavio temama koje su od značaja za razumevanje pozicije mladih i njihovih stavova i iskustava u pogledu govora mržnje i diskriminacije, poput interkulturalnog obrazovanja, školske kulture, školske klime, kulturalnih kompetencija nastavnika, kulturalne osetljivosti učenika i govora mržnje i diskriminacije. U anketnom ispitivanju učestvovalo je 254 nastavnika i 860 učenika, a dodatno je sprovedena i serija edukativnih fokus-grupnih intervju na kojima je sa učenicima razgovarano o njihovim iskustvima, ali i kroz koje su osnaženi za borbu protiv govora mržnje i diskriminacije, za negovanje tolerancije i poštovanje različitosti.

Publikacija nastala kao rezultat projekta namenjena je nastavnicima, stručnom osoblju škole, direktorima, kao i drugim akterima koji kroz definisanje javnih politika oblikuju obrazovno vaspitni sistem. Pored toga, ova publikacija može predstavljati značajan resurs za razumevanje kontekstualnog, relacionog i individualnog nivoa negovanja različitosti i rada na prevenciji govora mržnje i diskriminacije među mladima kroz akcije na sva tri nivoa „života“ škole.

Sama publikacija vredan je resurs za promociju DEI modela iz nekoliko razloga. Prvo, dati su značajni uvidi u aktuelno stanje u pogledu funkcionisanja škola

po pitanju školske kulture, školske klime i kompetencija nastavnika u domenu kulturalne kompetentnosti, odnosno poštovanja različitosti, čime se omogućava uvođenje mera koje su usmerene na višeslojni pristup osnaživanju škola i školskog kolektiva da se nose sa temama od značaja za samu Strategiju prevencije i zaštite od diskriminacije. Drugo, publikacija prikazuje neposredne stavove samih učenika po pitanju govora mržnje, diskriminacije i ravnopravnosti, što omogućava inkorporaciju većeg broja mera u Strategiju koje mogu biti direktno usmerene na same učenike, a koje će doprineti prevenciji diskriminacije i govora mržnje u školskom okruženju i koje će podsticati negovanje različitosti i ravnopravnosti. Treće, prikazane su značajne preporuke za promociju DEI modela u školama:

1. Kontinuirano preispitivati školsku kulturu, klimu i kompetencije nastavnog osoblja i koristiti raznovrsne prilike za njihovo unapređenje;
2. Koristiti potvrđeno pozitivne aspekte kao primere dobre prakse i osnov za razmenu sa drugim školama (u zemlji i inostranstvu);
3. Implementirati sistem reagovanja u slučajevima diskriminacije i govora mržnje u školskom okruženju;
4. Promovisati kulturalno različite grupe učenika koje pohađaju konkretnu školu kroz školsku praksu (i kroz nastavne, vannastavne i vanškolske aktivnosti);
5. Ojačati pozitivne odnose između nastavnika i učenika (uključujući i predstavnike Tima za zaštitu od diskriminacije, nasilja, zlostavljanja i zanemarivanja) kako bi učenici bili spremniji da podele svoje probleme sa školskim osobljem;
6. Pružiti učenicima mnoštvo mogućnosti da istražuju druge kulture, preispituju svoja uverenja i grade svoja pozitivna lična iskustva u kontaktu sa različitostima;
7. Povezivati školu sa resursima u lokalnoj zajednici koja joj može pružiti podršku u određenim segmentima jačanja svoje prakse uvažavanja i negovanja različitosti.

Ekumenska humanitarna organizacija dala je predlog politike interkulturalnog obrazovanja u Srbiji, a kao odgovor na probleme koji su uočeni tokom realizacije programa interkulturalnog obrazovanja (Uvod u interkulturalno učenje i Izazovi interkulturalnog učenja i nastave) namenjenih jačanju interkulturalne osetljivosti nastavnika, vaspitača, pedagoških asistenata i stručnih saradnika i njihovih kompetencija za interkulturalno učenje i nastavu, a u okviru projekta **Poboljšanje uslova života Roma i drugih marginalizovanih grupa, prevencija iregularnih migracija i podsticanje reintegracije povratnika u Srbiju**. Tokom projekta, osim desk analize, sprovedeni su kvalitativni individualni i fokus-grupni intervjui u Novom Sadu i Novom Pazaru.

Neki od najvažnijih zaključaka do kojih su došli istraživači tokom projekta su sledeći: 1) interkulturalno obrazovanje (IKO) ne može da bude puki „dodatak” postojećem kurikulumu, već se odnosi na ukupno okruženje u kojem se odigrava učenje, kao što su „život škole, donošenje odluka, obrazovanje i stručno usavršavanje nastavnika, školski program, jezici podučavanja, metode podučavanja, interakcija među učenicima, udžbenici i radni materijali“; 2) Mada se u Srbiji može prepoznati deklarativna politička volja Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja (MPNTRS) i određeni zakonski preduslovi za IKO, ni u jednom segmentu zakonske regulative se ne pominje IKO, niti se sticanje interkulturalne kompetentnosti nalazi među detaljno opisanim ciljevima obrazovanja i vaspitanja. Takođe, ne postoji zakonska obaveza za primenu IKO principa, već pre za tolerisanje pasivne

koegzistencije različitih kulturalnih grupa; 3) Planovi za razvoj obrazovnog sistema u Strategiji razvoja obrazovanja (SROS) nisu zasnovani na interkulturalnom pristupu i nedovoljno promovišu vrednosti interkulturalne kompetencije (IK); 4) Ne prepoznaje se ni komplementarnost IKO i drugih vidova obrazovanja koja nastoje da osposobe pojedinca za život u društvu punom različitosti, kao što su inkluzivno obrazovanje, obrazovanje za demokratsko građanstvo, obrazovanje za ljudska i dečija prava, mirovno i transformativno obrazovanje; 5) Nastavnici u Srbiji su nedovoljno pripremljeni za implementaciju IKO i rad u kulturološki raznovrsnim odeljenjima. Pojedini nastavnici imaju negativan stav prema kulturnim razlikama i nedovoljno su svesni stereotipa i predrasuda koje imaju prema pripadnicima drugih kultura.

Imajući u vidu prepoznate probleme, u projektu je dat predlog preporuka za implementaciju interkulturalnog obrazovanja u Srbiji:

1. MPNTRS bi, u saradnji sa Nacionalnim prosvetnim savetom (NPS), domaćim ekspertima iz oblasti IKO i nastavnicima koji već implementiraju IKO, trebalo da definiše strategiju kojom se ostvaruju vrednosti, principi i ciljevi IKO i razvijaju IK. Strategija IKO trebada se odnosi na: 1. kurikulum, udžbenike i nastavne materijale; 2. metode nastave i učenja; 3. jezik podučavanja; 4. obrazovanje i permanentno stručno usavršavanje nastavnika.
2. MPNTRS bi trebalo da razvije sisteme za: 1. prikupljanje podataka i monitoring implementacije politike IKO; 2. identifikovanje i širenje primera dobrih praksi implementacije IKO u institucijama vaspitanja i obrazovanja.
3. MPNTRS bi, u saradnji sa donatorima, trebalo da obezbedi sinergiju između projekata iz oblasti IKO i projekata koji se odnose na druge vidove obrazovanja koji takođe nastoje da osposobe pojedinca za život u društvu punom različitosti.
4. NPS bi trebalo da razvije vodič za primenu zakonske regulative u oblasti IKO, u vidu Smernica za implementaciju IKO i samoevaluaciju interkulturalnosti institucija vaspitanja i obrazovanja.
5. NPS bi trebalo da revidira standarde kompetencija za profesiju nastavnika, tako što će uključiti interkulturalnu osetljivost i interkulturalnu kompetentnost kao sastavni deo korpusa kompetencija nastavnika. Takođe, potrebno je da se u standardima jasno istakne značaj IKO, kako za profesionalnu pripremu, tako i za profesionalni razvoj nastavnika.
6. Fakulteti koji obrazuju buduće učitelje (razredne nastavnike) i fakulteti koji obrazuju buduće predmetne nastavnike treba da u svoje studijske programe uključe IKO i da praksu studenata organizuju u multikulturalnim školama, u kojima bi studenti imali prilike da stiču nastavna iskustva u kulturalno heterogenim odeljenjima, da uče kroz mentorstvo i saradnju sa interkulturalno osetljivim i kompetentnim nastavnicima.
7. MPNTR bi trebalo da propiše da se na listu prioriternih oblasti za profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju uključi IKO kako bi se obezbedilo stručno usavršavanje i razvoj interkulturalne osetljivosti i interkulturalnih kompetencija nastavnika, vaspitača, pedagoških asistenata i stručnih saradnika.
8. Školske uprave MPNTRS bi trebalo da prilikom eksternog vrednovanja kvaliteta rada škole/predškolske ustanove obuhvate i pokazatelje interkulturalnosti.
9. Institucije za vaspitanje i obrazovanje treba da pokažu opredeljenost za interkulturalni pristup kroz formulacije svojih vizija i misija. Timovi za razvojno planiranje u institucijama vaspitanja i obrazovanja bi trebalo da

interkulturalnost uključe kao jedan od strateških ciljeva razvojnih planova. Timovi za samovrednovanje kvaliteta rada u institucijama vaspitanja i obrazovanja bi, takođe, trebalo da uključe i samoprocenu zastupljenosti indikatora interkulturalnosti.

10. Istraživači u oblasti obrazovanja bi trebalo da sprovede istraživanja interkulturalnih kompetencija i interkulturalne osetljivosti nastavnika i drugih zaposlenih u obrazovanju i načina na koji širi socio-politički kontekst, obrazovne i školske politike podržavaju (ili sputavaju) razvoj ovih kompetencija, kako bi se kroz inicijalno obrazovanje i stručno usavršavanje obezbedilo njihovo razvijanje i dostizanje stadijuma prihvatanja u razvoju interkulturalne osetljivosti

Publikacija **Interkulturalno obrazovanje u Srbiji** Centra za obrazovne politike sagledava interkulturalno obrazovanje na različitim nivoima – od regulativnog okvira i obrazovnih politika, preko nivoa škola, do civilnog društva i lokalne zajednice. Prvi deo publikacije posvećen je nacionalnom regulativnom okviru, i komparaciji sa međunarodnim okvirima i razmatranju koliko su preduslovi za uspešnu implementaciju interkulturalnog obrazovanja i razvijanje interkulturalnih kompetencija obezbeđeni u Srbiji. U centralnom delu publikacije, obrađuju se različite teme vezane sa interkulturalno obrazovanje: podrška i prilike koje imaju nastavnici, i u obrazovnom sistemu i u lokalnoj zajednici, za profesionalni razvoj i usavršavanje u oblasti interkulturalnosti; standardi kompetencija za profesiju nastavnika; zastupljenost interkulturalnog obrazovanja na fakultetima na kojima se realizuje profesionalna priprema budućih učitelja; programi stručnog usavršavanja iz oblasti interkulturalnosti; aktivnosti nevladinog sektora; stavovi nastavnika prema interkulturalnom obrazovanju nakon što su prošli obuku (nacionalnog nivoa); nivo razvijenosti interkulturalne osetljivosti nastavnika. Takođe su date i preporuke za obrazovne politike u domenu interkulturalnog obrazovanja i uvođenja interkulturalnog pristupa u obrazovni sistem u celini, naročito u profesionalnu pripremu i profesionalni razvoj nastavnika, kao i predlog indikatora za praćenje i poboljšanje interkulturalnosti na nivou škole.

## Demokratska kultura

Demokratska kultura i obrazovanje za ljudska prava čine treću značajnu temu u oblasti promocije DEI koncepta u obrazovanju. U tom smislu, jedan od najsveobuhvatnijih resursa, dostupan i na srpskom jeziku, jeste sajt **Živeti demokratiju**, koji ima za cilj da promoviše demokratiju i ljudska prava bez dodatnih troškova za korisnike.<sup>7</sup> Obrazovne materijale su pripremili nastavnici iz različitih zemalja a odobrile su ih nacionalne vlasti i Savet Evrope. Princip materijala za učenje koji se nalaze na sajtu je zasnovan na ideji da obrazovanje za demokratiju i ljudska prava omogućava učenicima da budu aktivniji u školi i zajednici u kojoj žive, osnažuje nastavnike, podržava direktore škola i daje smernice roditeljima u svakodnevnom životu sa decom. Obrazovanje za demokratsko građanstvo odnosi se na obrazovanje, obuku, diseminaciju, informisanje, primenu i aktivnosti čiji je cilj osnaživanje onih koji uče da uvežbavaju i brane svoja demokratska prava i odgovornosti u društvu, da vrednuju različitost i da igraju aktivnu ulogu u demokratskom životu, sa idejom da promovišu i štite demokratiju i vladavinu zakona.

---

7 <https://www.living-democracy.com/sr/>

Sajt je organizovan tako da se mogu birati materijali u odnosu na ciljanu grupu: roditelji, direktori i nastavnici, ili se može pretraživati svaki priručnik ili materijal zasebno. Prikazaćemo ukratko materijale dostupne za direktore i nastavnike.

*Direktori.* Direktori su u današnjim školama vođe i kao lideri moraju da uzmu u obzir mnoge značajne faktore u njihovom operativnom i strateškom radu: zakonodavstvo, kurikulum, lokalnu vlast, roditelje, učenike, izvore finansiranja, socioekonomsko okruženje, takmičenja itd. Ovoj ciljnoj grupi na raspolaganju su materijali iz sledećih oblasti: ishrana, aktivna škola, komunikacija, participacija, kontroverzne teme, učenje, ljudska prava u školi, liderstvo.

Za svaku od tema pripremljeni su materijali koji treba da omoguće:

- ▶ potpunije razumevanje teme (svest)
- ▶ pripremu sebe i škole za primenu (priprema)
- ▶ konkretne predloge za primenu (akcija)

Elemente DEI modela pronašli smo u sledećim temama:

1. *Participacija.* Direktori i svi zaposleni u školi znaju da su institucije i principi demokratije zasnovani na nacionalnom ustavu i uključeni u nastavni program. Cilj ovog priručnika za direktore o demokratiji i učešću u školama je da ponudi ideje koje se tiču participacije učenika, roditelja, nastavnika i cele zajednice u proces školskog planiranja i odlučivanja, sa sugestijama, praktičnim koracima i dobrim praktičnim modelima za demokratsko rukovođenje.

2. *Kontroverzne teme.* U današnjoj školi neizbežno se dešavaju suprotnosti i treba raspravljati o njima. Upotreba društvenih mreža i trenutni pristup informacijama dovode učenike u svakodnevni kontakt sa temama poput migracije, klimatskih promena, terorizma i prava LGBT populacije. Između ostalog, potrebni su iskusni i obučeni nastavnici, valjan program rada i etos škole koji to podržava.

3. *Učenje.* U školi treba podsticati učenje koje je u funkciji razvoja demokratske kulture. Različitost kod mladih je veliki izazov za školu. Ako se ovom pitanju ne posveti potrebna pažnja, može se uticati na postignuća učenika i na njihov socijalni status u odraslom dobu. Kako bi omogućili svakom učeniku jednake šanse za uspeh u školi, to znači da je potrebno razumeti potrebe učenja koje ima svaki učenik i individualno odgovoriti na njih. Pravičnost u obrazovanju ne znači da se svima daje isto, već se usklađuje sa onim što im je potrebno.

4. *Ljudska prava.* U okviru ove oblasti predloženo je 5 tema, a za svaku temu postoji set indikatora za praćenje. Direktor zajedno sa posebnim timom bira 10 indikatora i vrši samoprocenu:

- Da li je vaša škola proaktivna u inkluziji i traži, odnosno omogućava učešće svih učenika, posebno onih „različitih“ u etničkom, kulturološkom, jezičkom, socioekonomskom smislu, kao i u smislu veština i kompetencija? (25 indikatora)
- Da li je vaša škola akademski efikasna i relevantna i da li odgovara na potrebe učenika u kontekstu životnih veština i znanja i kompetencija koje su im za to potrebne? (28 indikatora)
- Da li je vaša škola dovoljno zdrava i bezbedna da omogući ostvarivanje emocionalne, psihološke i fizičke dobrobiti učenika? (20 indikatora)
- Da li je vaša škola rodno odgovorna što se ogleda u kreiranju okruženja i kompetencija kojima se podržava jednakost? (24 indikatora)
- Da li vaša škola aktivno uključuje učenike, porodice i lokalnu zajednicu u sve

oblike života i rada u školi? (18 indikatora)

5. *Liderstvo*. U ovom priručniku se istražuje demokratsko upravljanje školom, čemu se pridružuje demokratska kultura škole i sagledava kao celovit pristup školi u četiri teme. Tema 1: Demokratski stil rukovođenja školom je fokusiran na ulogu direktora kao demokratskog školskog lidera i timskog igrača. Tema 2 upoznaje direktora sa modelom Kompetencije za demokratsku kulturu koji je doneo Savet Evrope. Kompetencije u sebe uključuju stavove, vrednosti, veštine, znanje i razumevanje koje doprinosi takvoj kulturi demokratije. Tema 3 se odnosi na Demokratsko rukovođenje školom kao celovit pristup školi i pokazuje kako se ovaj rad odvija u praksi. Tema 4: Disciplina kroz odgovornost je fokusirana na osetljivo pitanje discipline učenika u školi. Tvrdi se da ohrabrivanje učenika u preuzimanju odgovornosti za svoju školu više obećava nego pokušaji da se silom i strahom održi disciplina.

*Nastavnici*. Za nastavnike je pripremljeno 6 priručnika. Pretragu je moguće vršiti i putem ključnih koncepata: vlast i politika, identitet, pravila i zakoni, mediji, konflikti, prava i slobode, različitost i mnoštvo, odgovornost i jednakost. Takođe, nastavnici mogu selektovati materijale prema uzrastu učenika: osnovno, viši razredi osnovne škole, srednja škola:

**1. Obrazovanje za demokratiju** – Cilj ovog priručnika je da pruži podršku nastavnicima i obrazovnim stručnjacima u procesu obrazovanja za demokratsko građanstvo i obrazovanju za ljudska prava (Education for Democratic Citizenship and Human Rights Education- EDC/HRE) – prosvetnim savetnicima, direktorima škola, prosvetnim inspektorima, autorima i urednicima udžbenika. Priručnik je orijentisan ka ključnim pitanjima o EDC/HRE, uključujući sledeća: – Koje su kompetencije potrebne građanima kako bi bili aktivni članovi svojih zajednica? – Koji su ciljevi EDC/HRE? – Koja su osnovna načela EDC/HRE? – Šta znače ključni koncepti koji čine suštinu ovog izdanja EDC/HRE? – Na koji način je pojam konstruktivističkog pristupa učenju povezan sa EDC/HRE? – Zašto EDC/HRE ističe važnost učešća cele škole? – Kako da nastavnici pripremaju, podstiču i ocenjuju proces učenja svojih učenika u EDC/HRE?

**2. Odrastati u demokratiji** - Priručnik se sastoji od devet nastavnih celina o obrazovanju za demokratsko građanstvo (EDC) i obrazovanju za ljudska prava (HRE). Nastavne celine, od kojih se svaka sastoji od četiri lekcije, namenjene su učenicima na početku drugog ciklusa osnovnog obrazovanja – uglavnom uzrasta od 10 do 12 godina. Svaka celina stavlja naglasak na jedan ključni pojam koji se odnosi na obrazovanje za demokratsko građanstvo ili na obrazovanje za ljudska prava: identitet – pluralizam – jednakost – konflikt – pravila i zakon – država i politika (odnosno, moć i vlast) – odgovornost – prava i slobode – mediji. Redosled predloženih koraka u radu opisan je detaljno za svaku lekciju.

**3. Živeti u demokratiji**. - Priručnik sadrži devet nastavnih celina o obrazovanju za demokratsko građanstvo i obrazovanju za ljudska prava. Prvi deo nazvan Pojedinaac i zajednica sadrži 4 nastavne jedinice: Šta je identitet, ravnopravnost, različitost i pluralizam, sukob. Drugi deo Preuzimanje odgovornosti odnosi se na 2 nastavne jedinice: prava slobode i odgovornosti, odgovornost. Treća celina Učestvovanje ima nastavnu jedinicu o medijima i poslednji deo Moć i autoritet ima nastavne jedinice o pravilima i zakonima i vladi i politici. Za svaki čas je detaljno opisan niz predloga za nastavnike.

**4. Učestvovati u demokratiji** – Ovaj priručnik sadrži devet nastavnih jedinica.

Svaka nastavna jedinica pruža poseban pristup sa ciljem da osnaži i ohrabri učenike da učestvuju u životu svojih zajednica. Svaka nastavna jedinica se može obrađivati posebno, ili se može kombinovati sa drugim jedinicama na mnoštvo različitih načina. Kompletan priručnik nudi celovit nastavni plan i program razvijanja kompetencija za učestvovanje u demokratiji. Prvi deo Učestvovati u zajednici ima 3 nastavne jedinice: identitet, odgovornost i različitost i pluralizam. Drugi deo Učestvovati u politici: rešavanje konflikata i problema ima 4 nastavne jedinice: konflikt, pravila i zakonim, vlast i politika, jednakost. Treći deo Učestvovati u politici kroz komunikaciju ima nastavne jedinice o slobodama i medijima. Nastavne jedinice, namenjene su učenicima srednjih škola (II-IV razred srednje škole).

**5. Istraživanje dečjih prava** – Priručnik ima devet nastavnih jedinica – to su, u stvari, predlošci za realizaciju nastave o dečjim pravima počev od predškolskog uzrasta dece do završnog razreda osnovne škole. Ovaj priručnik obuhvata sledeće elemente: 1) Mali informativni uvod u pojmovni okvir, te postupak učenja uz pomoć primera. 2) Devet konkretnih nastavnih projekata, svaki dat u četiri faze nastave (faze se većinom uklapaju u okvir jednog časa), a za svaki razred predviđen je jedan projekat. 3) Plan časova sa propratnim uputstvima za realizaciju. 4) Princip rešavanja zadataka: svaka nastavna celina ima za cilj konkretan „proizvod“, tj. vidljiv rezultat rada. 5) Ambijent za otvoreno i kooperativno učenje, što se poklapa sa centralnim načelima obrazovanja za demokratiju (EDC). 6) Dodatak/prilog knjizi koji sadrži nastavni materijal (uključujući i Konvenciju UN o pravima deteta), kao i propratne/dopunske informacije o dečjim pravima.

**6. Poučavanje o demokratiji.** Ovaj priručnik sadrži zbirku od 47 vežbi, odnosno malih nastavnih modela i scenarija za obrazovanje za demokratsko građanstvo i obrazovanje za ljudska organizovanih u osam celina: Stvaranje pozitivne atmosfere u učionici; razjašnjavanje vrednosti; upoznavanje sa ljudskim pravima; kako vidimo druge ljude; učiniti da pravda deluje; razumevanje političke filozofije; učestvovanje u politici; nositi se sa konfliktom. Predložena rešenja su izvodljivi i finansijski relativno niskozahtevni, scenariji za različite razrede/nivo (od nižeg osnovnog do srednjoškolskog), s posebnim naglaskom na uzrastu od 4. do 10. godine školovanja.

Materijal na koje referišu brojne državne i nevladine organizacije jeste **Kompetencije za demokratsku kulturu: Živeti zajedno kao jednaki u kulturno raznolikim demokratskim društvima** Saveta Evrope iz 2016. godine. U ovom dokumentu opisuje se konceptualni model kompetencija koje učenici treba da steknu da bi efikasno učestvovali u kulturi demokratije i mirno živeli zajedno sa drugima u kulturno raznolikim demokratskim društvima. Model je namenjen za korišćenje u svrhu informisanja, donošenja odluka i planiranja u obrazovanju, pri čemu će pomoći da obrazovni sistemi budu u funkciji pripreme učenika za život kao kompetentnih demokratskih građana.

U publikaciji se prvo navodi obrazovna svrha modela kompetencija. Opisuje se, takođe, i da se izraz „kultura demokratije“ koristi da bi se naglasila činjenica da, dok demokratija ne može da postoji bez demokratskih institucija i zakona, te institucije ne mogu da deluju, niti zakoni mogu da se primenjuju u praksi ako nisu utemeljeni na kulturi demokratije, odnosno na demokratskim vrednostima,

stavovima i praksama. Autori su izneli i neke od povezanih pretpostavki koje leže u osnovi ovog modela. Dok je neophodno da građani steknu niz kompetencija kako bi efikasno učestvovali u kulturi demokratije, te kompetencije nisu dovoljne da bi došlo do pomenutog učešća, jer su za demokratsko učešće potrebne odgovarajuće institucionalne strukture. Drugim rečima, i kompetencije i demokratske institucije su neophodne da se podrži kultura demokratije. Takođe se opisuje i koncept interkulturalnog dijaloga koji nastaje kada pojedinac drugog pojedinca, ili grupu, opaža kao nekoga ko je kulturno drugačiji od njega samog. Interkulturalni dijalog je zato definisan kao dijalog koji se odvija između pojedinaca ili grupa, koji sebe doživljavaju kao nekoga čija je kulturna pripadnost drugačija od drugog.

U publikaciji su opisane i kompetencije za demokratsku kulturu. Demokratska i interkulturalna kompetencija definisana je kao sposobnost da se mobilišu i koriste odgovarajuće vrednosti, stavovi, veštine, znanje i/ili razumevanje, kako bi se na odgovarajući način i efikasno odgovorilo na zahteve, izazove i mogućnosti, koji predstavljaju demokratske i interkulturalne situacije. Kompetencija se tretira kao dinamičan proces u kojem kompetentan pojedinac aktivno i na prilagodljiv način mobilizuje i koristi grupe psiholoških resursa da bi odgovorio na nove okolnosti koje se pojavljuju.

Nakon što su predstavljeni osnovni koncepti, opisan je radni metod koji je korišćen da bi se odredile konkretne kompetencije koje će se uvrstiti u postojeći model. Model je utemeljen na sistematičnoj analizi postojećih konceptualnih shema demokratske kompetencije i interkulturalne kompetencije. Urađena je provera, kojom je utvrđena 101 takva shema. Svaka od pomenute 101 sheme je raščlanjena da bi se utvrdile sve pojedinačne kompetencije koje su u njima sadržane, nakon čega su te kompetencije grupisane u srodne skupine. Time je utvrđeno 55 mogućih kompetencija koje mogu da se uvrste u model. Primenom određenih kriterijuma i razmatranjem utvrđeno je 20 kompetencija koje treba uvrstiti u model, odnosno **tri skupa vrednosti, šest stavova, osam veština i tri grupe znanja i kritičkog razumevanja**. Ovaj model trebalo bi da se primenjuje u donošenju odluka na polju obrazovanja, ali i da bude sredstvo osnaživanja mladih, kao autonomnih društvenih aktera sposobnih da izaberu ciljeve i da rade na ostvarivanju svojih sopstvenih ciljeva u životu, u sklopu okvira koji pružaju demokratske institucije, kao i u sklopu poštovanja ljudskih prava.

Projekat **Podsticanje demokratske kulture u školama** realizuje se u okviru programa Horizontal Facility za Zapadni Balkan i Tursku Evropske unije i Saveta Evrope, koji sprovodi Odeljenje za obrazovanje Saveta Evrope. Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja i dvadeset škola, kao glavni partneri Saveta Evrope, imali su podršku Zavoda za unapređivanje obrazovanja i vaspitanja i Zavoda za vrednovanje kvaliteta obrazovanja i vaspitanja, kao i lokalnog partnera (Centar za obrazovne politike), lokalnih zajednica, medija, nevladinih organizacija, stručnjaka i dr. Glavni cilj projekta jeste unapređivanje kvaliteta obrazovanja podsticanjem demokratske kulture u formalnom sistemu obrazovanja, primenom antidiskriminatorских pristupa koji se zasnivaju na standardima i praksi Saveta Evrope. Specifični ciljevi odnose se na unapređivanje znanja i svesti nastavnika, osoblja, učenika i lokalnih zajednica o konceptu, politici, praksi i koristi od inkluzivnog obrazovanja i demokratske kulture u školama, osnaživanje pilot škola



za uklanjanje predrasuda i diskriminatorskih pristupa ugroženim grupama te rešavanje slučajeva nasilja.

Pre početka implementacije aktivnosti ovog projekta u školama, određeni su i obučeni lokalni koordinatori koji su posetili sve škole i upoznali ih sa konceptom kompetencija za demokratsku kulturu. Škole su se opredelile za tri prioritete koje će kroz planirane aktivnosti realizovati u školama. Koristeći Model kompetencija za demokratsku kulturu, timovi odabranih škola sastavljeni od nastavnika, pedagoga, psihologa i direktora razvijali su primere dobre prakse i pilotirali ih u nastavi i vannastavnim aktivnostima, uključujući i širu lokalnu zajednicu.

U okviru od dvadeset kompetencija iz Modela kompetencija iz grupe vrednosti, grupe stavova, grupe veština i grupe znanja i kritičkog razumevanja, škole su organizovale veliki broj najraznovrsnijih aktivnosti, sa pedagoškim pristupima primerenim za razvoj kompetencija za demokratsku kulturu i stvaranje prijatnijeg, zanimljivijeg i bezbednijeg školskog ambijenta, osnažujući istovremeno svoje kapacitete za otklanjanje nasilnih, diskriminatornih i antidemokratskih struktura u školi i školskom okruženju, unapređujući etos u školi i pružajući podršku učenicima.

Saradnja sa Zavodom za unapređivanje obrazovanja i vaspitanja i Zavodom za vrednovanje kvaliteta obrazovanja i vaspitanja u procesu implementacije projekta **Kvalitetno obrazovanje za sve** značajno je obogatila primenu prvobitne ideje građanskog vaspitanja, aktivizma i obrazovanja za ljudska prava. Rezultat toga su i objavljene Smernice za integraciju referentnog okvira kompetencija za demokratsku kulturu (ROKDK) u odabranim programima nastave i učenja, koje bi trebalo da omoguće nastavnicima da procene svoj doprinos implementaciji ROKDK u nastavnim i vannastavnim aktivnostima i daje im praktične primere i savete kako da naprave sopstvene planove časova. U ovom priručniku dati su primeri kako se kroz predmetnu nastavu, u skladu sa uzrastom i razvojnim karakteristikama učenika, mogu razvijati i kompetencije za demokratsku kulturu. Primeri su dati kroz predmete Srpski jezik / Srpski jezik i književnost, Matematika, Svet oko nas / Priroda i društvo, Strani jezik, Istorija, Geografija, Fizika, Hemija, Psihologija i Građansko vaspitanje. Primeri su osmišljeni tako da nastavnicima predočavaju mogućnosti kako kroz svoje programe i metode podučavanja mogu raditi na razvijanju kompetencija za demokratsku kulturu

### Ostali resursi u obrazovanju

Značajni su i resursi koji se ne odnose na precizno određen koncept, poput kompetencija, inkluzivnog obrazovanja ili demokratske kulture, već polaze od šireg pristupa različitosti. Takav je projekat **Connecting Classrooms** – globalni projekat British Council-a koji uspostavlja partnerstva između škola u Srbiji, Velikoj Britaniji i drugih škola širom sveta. Kroz ova partnerstva, škole uključene u projekat pružaju učenicima međunarodnu dimenziju obrazovanja i poboljšavaju njihovo znanje i razumevanje o drugim kulturama i pripremaju ih za život i rad kao globalnih građana. Connecting Classrooms partnerstva su podržana od strane Ministarstva prosvete Republike Srbije i Pokrajinskog sekretarijata za obrazovanje. U toku školske 2010/11. godine u projekat je uključeno deset gimnazija iz Srbije. Školska partnerstva trajaće od dve do tri godine.

Nakon uspostavljanja saradnje sa drugim školama u Evropi, profesori i đaci prvog i drugog razreda osmišljavaju i sprovode aktivnosti u okviru svoje zajednice i škole koje imaju za cilj upoznavanje sa drugim kulturama i ostvarivanje interkulturalnog dijaloga. Učenici imaju priliku da kroz saradnju sa vršnjacima iz drugih zajednica i kultura steknu nova i zanimljiva znanja. Fokus u ovoj saradnji biće stavljen na razumevanje različitosti i razvoj ličnih veština koje su potrebne mladima da postanu građani sveta.

Na nacionalnom nivou Zavod za unapređivanje obrazovanja i vaspitanja akredituje brojne obuke u oblasti DEI namenjenih zaposlenima u obrazovanju. Obuke važne za promociju različitosti, pravičnosti i inkluzije prepoznali smo u dve prioritetne oblasti: Jačanje vaspitne uloge obrazovno-vaspitne ustanove kroz razvijanje programa prevencije nasilja, diskriminacije, zlostavljanja i zanemarivanja i Metodika rada sa decom/učenicima kojima je potrebna dodatna obrazovna podrška (rad sa decom iz osetljivih grupa, decom sa smetnjama u razvoju, migrantima...). Ono što je važno napomenuti jeste da se većina radionica o inkluziji odnose na rad sa decom i učenicima sa smetnjama u razvoju.

Otvoreni klub: Društvo za razvoj dece i mladih realizovalo je niz projekata u oblasti promocije različitosti, pravičnosti i inkluzije, čija su ciljna grupa mladi, nastavnici, roditelji i šira lokalna zajednica. Cilj projekta **Bolje razumevanje različitosti**, koji je realizovan tokom 2007-2008. godine bio je razvoj, donošenje i promocija sistema učenja koji su inkluzivni, okrenuti samo učenju i osetljivi na rodnu tematiku i marginalizovane grupe, i da model kao takav poštuje miran suživot svih. Projektom se postiže povećanje znanja učenika o interkulturalnosti, toleranciji i rodnoj ravnopravnosti i njihovo senzibilisanje za poštovanje različitosti. Projekat je realizovan u 10 srednjih škola u Nišu, Aleksincu, Sokobanji, Boljevcu i Svrljigu.

## Socijalna zaštita

Za razliku od sektora obrazovanja, pronalaženje neformalnih resursa u kojima se promoviše DEI koncept u sektoru socijalne zaštite daleko je izazovniji zadatak. Jedan od razloga ovakve situacije može biti i to što je osnovni zadatak sektora socijalne zaštite briga o osetljivim, ugroženim i marginalizovanim grupama, te je uvažavanje različitosti princip svakodnevnog rada. Bez obzira na ovo, prepoznato je nekoliko važnih resursa u oblasti promocije različitosti, pravičnosti i inkluzije u sektoru socijalne zaštite.

Publikacija **Vodič za kulturno kompetentnu praksu u socijalnoj zaštiti** je pripremljena u okviru projekta Razvoj srodničkog hraniteljstva, podeljene brige za decu sa smetnjama u razvoju i kulturno kompetentne prakse u socijalnom radu koji Pokrajinski zavod za socijalnu zaštitu realizuje u okviru šireg projekta Unapređenje prava deteta kroz jačanje sistema pravosuđa i socijalne zaštite u Srbiji koji finansira Evropska unija, a sprovodi UNICEF u partnerstvu sa Ministarstvom pravde i Ministarstvom za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja.

Ovaj vodič ima sledeće ciljeve:

1. da postavi osnovu za unapređenje znanja, veština i vrednosti u praksi i politici socijalnog rada i socijalne zaštite koja je relevantna za kulturno raznovrsne populacije;

2. da postavi specifične zahteve i pruži uputstva koja će usmeravati rast, učenje, procenu i evaluaciju u oblasti kulturnih kompetencija;
3. da unapredi kvalitet usluga socijalne zaštite u ovoj oblasti;
4. da obučí korisnike, zastupnike iz civilnog društva, regulatorna tela i druge o očekivanim ponašanjima i politikama u pružanju kulturno kompetentnih usluga korisnicima socijalne zaštite,
5. da osvetli i pojasni pitanja kulture kao osnove za etičku profesionalnu praksu u socijalnoj zaštiti;
6. da postavi bazu za razvoj standarda i indikatora kulturno kompetentne prakse i politika u socijalnoj zaštiti.

U vodiču se razmatraju kulturne kompetencije stručnih radnika u socijalnoj zaštiti, i to prikazom načina razumevanja kulturnih razlika i razmatranjem načina na koji nastaju prepreke u kroskulturnoj komunikaciji; zatim kulturno kompetentnih politika i praksi na organizacionom nivou, a prikazana je i analiza dva slučaja iz prakse socijalne zaštite u Srbiji kao ilustracija tema i problema sa kojima se praktičari socijalne zaštite suočavaju svakodnevno.

Komora socijalne zaštite objavila je 2015. godine **Kodeks profesionalne etike stručnih radnika socijalne zaštite Srbije** u kojem su prikazane vrdnosti, principi i standardi profesionalnog ponašanja stručnih radnika. Nekoliko članova odnosi se direktno na uvažavanje DEI. U čl. 10, navodi da se stručni radnik mora suprotstaviti diskriminaciji na osnovu bilo koje lične, porodične ili grupne karakteristike kao što su uzrast, pol, ometenost, porodična, etnička, rasna ili kulturna pripadnost, bračni ili socio-ekonomski status, seksualna orijentacija, politička, religiozna ili druga uverenja, kao i druga svojstva po kojima se pojedinci i grupe razlikuju, a koja ih mogu dovesti u neravnopravan položaj. Osim toga postoji obaveza prepoznavanja i uvažavanja različitosti u društvenim okruženjima u kojima se odvija praksa socijalne zaštite. Stručni radnik se suprotstavlja društvenim okolnostima koje doprinose socijalnoj isključenosti, stigmatizaciji ili potčinjavanju korisnika socijalne zaštite, i radi na promovisanju i izgradnji inkluzivnog društva. Član 25 naglašava „Kulturnu kompetentnost i uvažavanje različitosti“, gde se navodi da stručni radnik treba da razume kulturu i njen značaj za ponašanje ljudi i funkcionisanje društva, i da prepozna snage i potencijale koji postoje u svim kulturama. Stoga su stručni radnici dužni da poseduju i razvijaju svoje znanje i zahtevaju konsultacije o kulturnim osobenostima svojih korisnika, kako bi razvili sposobnost za pružanje kulturno prilagođenih usluga i uvažavanje razlika među ljudima i kulturnim grupama.

Centri za socijalni rad se u svom radu bave mnogim marginalizovanim grupama i često su svedoci razarajućih posledica koje društvena stigmatizacija ima za mnoge njihove korisnike. Međutim, neke grupe su manje vidljive od drugih. Uzimajući u obzir da je većina zaposlenih stručnjaka u njima obrazovana po programima koji su obuhvatali zastarele informacije o različitim seksualnim orijentacijama i rodnim identitetima, prepoznata je potreba za dodatnim programima obuke za rad sa LGBT korisnicima. Asocijacije DUGA je razvila akreditovani osnovni i napredni program **Senzibilizacije za rad sa seksualnim manjinama** kroz koji je prošao veliki broj zaposlenih iz CSR-a sa teritorije čitave Srbije. Glavni cilj treninga jeste unapređenje kapaciteta za rad zaposlenih u CSR, i time, indirektno, unapređenje

kvaliteta, efikasnosti i efektivnosti procesa procene i planiranja usluga u CSR koje se pružaju osetljivim populacijama, sa posebnim osvrtom na LGBT osobe i njihove porodice. Očekivani ishod je da će nakon pohađanja treninga, stručnjaci CSR proaktivno identifikovati potrebe LGBT osoba i njihovih porodica, kreirati i pružati prikladne usluge u zajednici, kao i da će lobirati za uvođenje novih usluga socijalne zaštite za ovu populaciju. Krajnji uticaj treninga se ogleda u doprinosu uspešnijem uključivanju i poboljšanju pozicije LGBT osoba u našem društvu.

Asocijacija navodi da je kroz akreditovani trening prošlo 1037 stručnih radnika sistema socijalne zaštite i 146 Centara za socijalni rad (CSR) i tri Centra za porodični smeštaj i usvojenje i još 206 njih prošlo je akreditovane napredne treninge. Uspostavili su sistem upućivanja i izveštavanja između Asocijacije DUGA i Centara za socijalni rad, a u svakom gradu u Srbiji imaju bar po jednog edukovanog socijalnog radnika, psihologa i pravnika koji su prošli treninge za rad sa LGBT osobama i njihovim porodicama. Takođe navode da su do sada zajedno sa CSR vodili 19 zajedničkih slučajeva u kojima su klijenti bile maloletne LGBT osobe koje su imale probleme u svojoj porodici.

## Omladinski rad

Kao što je bio slučaj sa sektorom socijalne zaštite, identifikovanje resursa značajnih za uvažavanje različitosti, pravičnosti i inkluzije u sektoru omladinskog rada rezultovalo je značajno manjim obuhvatom nego što je bio slučaj sa sektorom obrazovanja. Stoga smo našu pretragu proširili i van evropskog konteksta.

**Kulturalna različitost kao alat za učenje u omladinskom radu** (*Cultural diversity as a learning tool in youth work*) jeste dvogodišnji Erasmus+ projekat, kofinansiran od strane Evropske Unije.<sup>8</sup> Ovaj projekat ima kulturalnu različitost kao centralnu temu i bavi se unapređenjem razumevanja različitih mišljenja, ideja, kultura i ljudi u kontekstu omladinskog rada. U okviru projekta urađena je analiza postojeće građe u oblasti obrazovanja i obuke omladinskih radnika i o tome kako i da li uopšte kulturalna različitost postoji kao samostalna tema. Istraživanje je ukazalo na velike varijacije u obuci za omladinske radnike u pet partnerskih zemalja. Razlike su se pojavile u skoro svakoj etapi istraživanja, uključujući pojam, koncept i funkciju omladinskog rada. Pored toga, nivo, vrsta i cena obuke i kvalifikacija koje se nude variraju, u rasponu od besplatnih radionica, onlajn, na radnom mestu i ad hoc obuke do skupih univerzitetskih master diploma i sl. Na dostupnost obuke takođe utiču pitanja specifična za nacionalni kontekst, uključujući nivoe imigracije, društvene trendove, ekonomiju i prirodu obrazovnog sistema.

**Resursi za inkluziju, različitost i jednakost** (*Resources for Inclusion, Diversity and Equality – RIDE*) je još jedan Erasmus+ projekat namenjen prikupljanju novih i inovativnih resursa i praktičnih alata za omladinske radnike, socijalne radnike, pružaoce obuka i univerzitetske profesore. Ciljevi projekta su:

- ▶ Uspostaviti mrežu partnera koji dele zajedničku viziju omladinskog rada u kojem je ključni princip uvažavanje inkluzije, različitosti i jednakosti.

---

8 Partneri na projektu su iz Ujedinjenog kraljevstva, Slovenije, Letonije, Italije i Španije.

- ▶ Stvoriti zajednicu u kojoj se dele razumevanje, izazovi i najbolja praksu inkluzije, različitosti i jednakih mogućnosti.
- ▶ Razvoj alata RIDE Toolbok koji uključuje:
  - ▲ principe i pristupe;
  - ▲ direktorijum dobrih praksi;
  - ▲ praktične resurse;
  - ▲ resurse za edukaciju i trening.

**Omladinski rad u raznolikim društvima** (*Youth Work in Diverse Societies*) je obrazovna jedinica koju je razvio tim Škole primenjenih društvenih i političkih nauka na Univerzitetu Ulster u Severnoj Irskoj. Tim je kreirao digitalnu platforma na kojoj se dele iskustva omladinskog rada u zajednici u raznolikom društvu. Cilj ove jedinice je da pomogne u sticanju kritičkog znanja o različitostima koje postoje u društvu i o tome kako se o njima raspravlja, razume i prepoznaje u različitim kontekstima. Trebalo bi da pokrene razmišljanje polaznika o svrsi prakse omladinskog rada u zajednici u raznolikom društvu. Teme su: 1. Unapređeno znanje o različitostima koje postoje u društvu. 2. Pokrenuti razmišljanje o svrsi prakse omladinskog rada u zajednici u raznolikom društvu. 3. Samosvest, lični i profesionalni stavovi i vrednosti u vezi sa antidiskriminativnim radom mladih.

Australijski Centar za multikulturalnu omladinu izdao je Praktični vodič za kulturalno kompetentni omladinski rad (*Culturally-Competent Youth Work: Good Practice Guide*). Ovaj Vodič za dobru praksu je dizajniran da organizacijama i omladinskim radnicima pruži neke strategije za unapređenje rada sa mladima izbegličkog i migrantskog porekla. Naglašeno je 5 važnih elemenata za kulturalno kompetentni omladinski rad:

1) *Kros-kulturalna komunikacija* (Budite otvoreni za različite vrednosti, percepcije i ponašanja; Prepoznajte da kultura nije homogena i da je oblikuju klasa, etnička pripadnost, porodica, pol, religija, politička uverenja, godine i iskustvo migracije. Saznajte više o drugim kulturnim i etničkim grupama pokazujući interesovanje i postavljajući pitanja. Ne pravite pretpostavke o kulturi ili jeziku. Koristite pravilan izgovor imena mlade osobe i pitajte ako niste sigurni. Izbegavajte predrasude ili pretpostavke o poznavanju jezika. Koristite prevodioca kada je potrebno i naučite o jezičkim potrebama određene kulturne ili etničke grupe. Koristite niz strategija komunikacije)

2) *Okruženje* (Lokacija. Vizuelna reprezentacija kulturalne različitosti. Način na koji se pruža dobrodošlica mladim ljudima. Vreme otvaranja kancelarija, cena usluga i mogućnost odvoženja do prostorija gde su mladi smešteni.)

3) *Praksa* (Pristup prevodiocima i prevedenim materijalima. Kada prvi put sretnete mladu osobu, pokušajte da omogućite pristup osobe za kontakt. Budite jasni o svojoj ulozi tako što ćete jednostavno komunicirati o tome šta radite i za šta nemate kapacitet ili moć da uradite. Izgradite znanje o sistemu usluga. Izbegavajte pretpostavke o fazi života mlade osobe, ulozi u porodici i vezama sa njihovom zajednicom ili religijom jer su to često složene oblasti. Ponudite praktičnu podršku. Obezbedite kontakt tako što ćete se sastati sa mladom osobom tamo gde se ona oseća najudobnije.)

4) *Inkluzija porodice i zajednice* (Uverite se da je vaša radna praksa određena potrebama mlade osobe u kontekstu njene porodice. Imajte na umu da ćete možda morati da radite sa članovima porodice kako biste pružili odgovarajuću

podršku mladoj osobi. Razmislite o strategijama za dobrodošlicu roditelja ili članova porodice. Budite svesni načina na koji govorite o svojoj usluzi. Potražite informacije o zajednicama u vašem regionu i problemima sa kojima se suočavaju. Razjasnite kulturne informacije sa mladima ili članovima porodice. Prihvatite gestove gostoprimstva.

5) *Odgovorite na povratne informacije* (Zatražite povratne informacije o vašoj usluzi. Budite respozivni na povratne informacije koje daju vaši klijenti ili članovi zajednice – pružite svoju uslugu u okviru akcionog istraživačkog okvira tako što ćete razmišljati o tome kako ste pružili uslugu na individualnom i na nivou organizacije).

Jedan od važnih aktera promocije DEI modela, a naročito u oblasti omladinskog rada jeste Ministarstvo omladine i sporta. Ono je od 2014. godine (od kada se rezultati konkursa objavljuju na sajtu) podržalo sledeće projekte koje je bilo moguće povezati sa DEI modelom:

- ▶ „Mentorstvo aktivnih omladinskih inkluzivnih timova u lokalnim zajednicama“ (Udruženje studenata sa hendikepom)
- ▶ Vršnjačko mentorstvo i omladinski inkluzivni timovi u lokalnoj zajednici (Udruženje studenata sa hendikepom)
- ▶ Vršnjačko mentorstvo kao podrška mladima sa hendikepom u inkluzivnom društvu – nova generacija (Udruženje studenata sa hendikepom)
- ▶ Mladi sa hendikepom u inkluzivnom društvu kroz podizanje kapaciteta kancelarija za mlade za socijalno uključivanje mladih sa hendikepom (Udruženje studenata sa hendikepom)
- ▶ Mreža inkluzivnog rada Kancelarija za mlade – MIR KZM (Udruženje studenata sa hendikepom)
- ▶ Teatar Inkluzivnosti: uključivanje mladih iz osetljivih grupa putem umetničkog omladinskog rada (Organizacija kreativnog okupljanja)
- ▶ Treniraj ravnopravnost! –Trening za mlade trenere u oblasti ljudskih prava i borbe protiv diskriminacije u Bačkoj (Somborski edukativni centar)
- ▶ Uključivanje Uživo 4.0 Do inkluzivnih zajednica za mlade (Beogradski centar za ljudska prava)
- ▶ Uključivanje Uživo 3.0 Od standarda inkluzije do inkluzije kao standarda (Beogradski centar za ljudska prava)
- ▶ Ritual inkluzije – projekat protiv diskriminacije mladih sa hendikepom (PLAVO pozorište – pozorišna laboratorija)
- ▶ Mi To Ovako – inkluzivne radionice (Centar za razvoj civilnog društva)
- ▶ „Predict the future!“ – osnaživanje mladih s invaliditetom i/ili bez roditeljskog staranja za zapošljavanje kroz obuke i međunarodno priznatu sertifikaciju za digitalne veštine (Udruženje građana „Youth for Impact“)
- ▶ „Različitost povezuje“ – Mreža učeničkih saveta/unija Srbije u borbi protiv diskriminacije, radikalizma i nasilja mladih u zajednici (Edukacioni centar Leskovac)
- ▶ „Mladići kao nosioci promena za rodno ravnopravno društvo bez nasilja – Budi muško (Centar za promociju zdravih stilova života)
- ▶ Riznica različitosti 2.0 (Balkan IDEA Novi Sad)
- ▶ MUSUS u akciji – Mreža učeničkih saveta/unija Srbije u borbi protiv diskriminacije, radikalizma i nasilja mladih u zajednici (Edukacioni centar Leskovac)

Jedan od važnih aktera promocije DEI koncepta među populacijom mladih jeste i **Kancelarija za mlade**. Kancelarija za mlade je deo lokalne uprave i predstavlja prvi u nizu subjekata kojim je započet razvoj omladinske politike u opštinama i gradovima u Srbiji. Standardi rada Kancelarije za mlade definišu kvalitet koji je neophodno postići u radu KzM. Da bi se dostigli standardi neophodno je da jedinica lokalne samouprave obezbedi uslove za realizaciju odgovarajućih aktivnosti radom kancelarije za mlade (KzM) i omladinskog kluba (OK). KzM će uspešno raditi ukoliko realizuje aktivnosti kojima se obezbeđuje: dobro upravljanje lokalnom KzM; aktivno partnerstvo sa lokalnim akterima; visok stepen učešća mladih u lokalnoj omladinskoj politici i inkluzivna omladinska politika. Evidentno je dakle da je poslednji standard u direktnoj vezi sa DEI konceptom i pod njim se podrazumeva da je obezbeđeno uvažavanje različitosti svakog pojedinca i pruženo svim mladima bez obzira na individualne razlike, jednakih mogućnosti za učešće u svim oblastima društvenog života; u skladu sa principima Nacionalne strategije za mlade i načelima Zakona o mladima.

Kvantitativni i kvalitativni indikatori za inkluzivnu omladinsku politiku su:

1. Broj mladih informisanih o aktivnostima KzM i OK;
2. Broj mladih iz osetljivih grupa koji korist usluge/aktivnosti KzM/OK;
3. Broj mladih iz osetljivih grupa koji su uključeni u process planiranja aktivnosti lokalne KzM/OK;
4. Broj mladih iz osetljivih grupa koji su uključeni u realizaciju aktivnosti lokalne KzM/OK;
5. Broj aktivnosti za senzibilizaciju mladih za probleme mladih iz osetljivih grupa;
6. Broj aktivnosti koje su organizovane preko KzM/OK za osnaživanje mladih iz osetljivih grupa;
7. Broj aktivnosti inkluzivnog tipa za mlade;
8. Broj realizovanih projekata u kojima je KzM partner, sa udruženjima mladih/za mlade i institucijama, a koji imaju za cilj unapređenje položaja MiOG;
9. Sprovedeno istraživanje usmereno na targetiranje ranjivih grupa mladih;
10. Sprovedeno istraživanje na određene teme/probleme pojedinih ranjivih grupa mladih.

Beogradski centar za ljudska prava, Misija OEBS-a u Srbiji i Ministarstva omladine i sporta Republike Srbije su zajednički razvili i sprovedi obrazovni kurs na temu – **Rad sa osetljivim grupama mladih i principi nediskriminacije**. Na osnovu ovog kursa nastao je **Vodič za rad sa osetljivim grupama mladih** namenjen lokalnim koordinatorima kancelarija za mlade. Vodič za rad sa osetljivim grupama mladih sastoji se iz tri celine i prati sadržaj i program obrazovnog kursa. Uvodni tekstovi daju kratak pregled razvoja omladinske politike u Srbiji, predstavljaju ključna dokumenta, posebno ona relevantna za rad sa osetljivim grupama i opisuju predviđenu ulogu i obaveze lokalnih KZM, koordinatora, u radu sa ovim grupama mladih. U okviru uvodnog dela opisani su diskriminacija i njeni uzroci, načini na koje je možemo prepoznati i adekvatno reagovati, kao i na koji način aktivno raditi na sprečavanju diskriminacije među mladima u lokalnim sredinama.

S obzirom na cilj kursa i vodiča, koji je u vezi sa uvođenjem principa nediskriminacije u omladinsku politiku, drugi, poseban deo, bavi se pojedinačnim grupama mladih, koje su najčešće izložene diskriminaciji. U okviru posebnog dela obezbeđeno

je jasnije sagledavanje pozicije i društvenog konteksta u kojima žive osobe sa invaliditetom i pripadnici različitih manjinskih grupa, među kojima je posebna pažnja posvećena Romima, kao i pozicije mladih žena i višestruke diskriminacije, kroz prizmu rodne ravnopravnosti.

Poslednji treći, praktični deo vodiča, predstavlja podsetnik u planiranju koraka usmerenih na uspostavljanje sistema i razvoj prakse/intervencija u radu sa pojedinim grupama mladih. On nudi prikaz osnovnih smernica o čemu sve treba razmišljati i na koji način organizovati aktivnosti, kako bi se uspešno pokrenuo proces uspostavljanja sistema, odnosno inicijalnih aktivnosti, usmerenih na izgradnju institucionalnih kapaciteta i ljudskih resursa za rad sa ovim grupama mladih. Takođe, u ovom delu vodiča, predstavljene su konkretne preporuke za rad, primeri dobre prakse – kako institucija, tako i organizacija civilnog društva koji mogu biti partneri koordinatorima/kama u radu na nacionalnom i lokalnom nivou.

Koordinatori i saradnici, u svom radu, treba da obezbede realizaciju četiri ključna zadatka, usmerena na podršku integraciji mladih iz osetljivih grupa:

1. Prepoznati ko su osetljive grupe mladih na lokalnu i pokrenuti sistem praćenja njihovih potreba, razvijajući intenzivnu saradnju sa svim značajnim institucijama, na lokalnom i nacionalnom nivou i organizacijama civilnog društva koje imaju u fokusu određene ciljne grupe, prepoznate kao osetljive;
2. Prepoznati akt diskriminacije i izvršiti upućivanje pojedinaca, koji su bili izloženi diskriminaciji, na institucije koje mogu pružiti dalju pomoć (nezavisna tela, usluge besplatne pravne pomoći, organizacije civilnog društva koje pružaju različite vidove pomoći i podrške određenim ciljnim grupama);
3. Prevenirati diskriminaciju, aktivno promovisući atmosferu tolerancije, solidarnosti i prava na jednake šanse svih mladih u zajednici, u svim prilikama i kroz sve aktivnosti;
4. Unapređivati poziciju mladih iz osetljivih grupa: a) da razvijaju strateška partnerstva sa lokalnim subjektima omladinske politike, koji pomažu i razvijaju efikasne mehanizme za doseganje mladih iz osetljivih grupa i njihovo uključivanje u programe i aktivnosti koje podržava/realizuje KZM; b) da prilikom razvoja dokumenata javnih politika na lokalnu, vode računa o uključivanju potreba mladih iz osetljivih grupa i podstiču direktno uključivanje mladih iz osetljivih grupa u procese izrade javnih lokalnih politika; c) da podstiču/podržavaju/realizuju, u saradnji sa drugima, ili samostalno, programe inkluzije, aktivnosti i usluge na konkretne teme, u skladu sa potrebama i interesovanjima mladih (na primer, zapošljavanje i preduzetništvo, neformalno obrazovanje, mobilnost, informisanje, kultura i sport, itd).

Kao dodatna pomoć, u praktičnom delu vodiča nalazi se Lista za samoprocenu i praćenje razvoja kapaciteta za rad sa osetljivim grupama. Lista, ima za cilj da pomogne prvenstveno koordinatorima da sagledaju trenutne kapacitete za rad sa osetljivim grupama, kao i da omogući sistematično planiranje razvoja različitih kapaciteta – materijalnih, tehničkih, ljudskih, programskih, za unapređenje pozicije pojedinačnih osetljivih grupa mladih u zajednici.

Asocijacija DUGA je pripremila **Priručnik za omladinske radnice i radnike: izlazak iz nezaposlenosti** koji je nastao u sklopu projekta Izlazak iz nezaposlenosti (*Coming Out of Unemployment*), posvećenog podizanju profesionalnih kapaciteta



omladinskih radnica i radnika za ekonomsko osnaživanje LGBT+ mladih, kroz socijalno preduzetništvo. Kroz treninge je 36 omladinskih radnika steklo znanja i veštine vezane za obuku mladih LGBT+ osoba o socijalnom preduzetništvu kroz interaktivni radioničarski rad. U priručniku su prikazani način kreiranja i vođenja radionica kao efikasnog načina za sticanje znanja i veština, odnosno sve faze kreiranja scenarija, vođenje same radionice, tehnički aspekti organizacije kao i evaluacija.

\*\*\*

Na osnovu pretrage i analize neformalnih resursa u oblasti obrazovanja, socijalne zaštite i omladinskog rada možemo izvesti nekoliko sumarnih zaključaka:

- ▶ Različitost, inkluzija i pravičnost predstavljaju značajnu temu u sva tri sektora, što pokazuje veliki broj neformalnih resursa koji su analizirani.
- ▶ Brojni akteri zainteresovani su za promociju DEI koncepta, od međunarodne zajednice, regionalnih organizacija, nacionalnih vlasti do nevladinog sektora.
- ▶ Položaj osetljivih grupa mladih u Srbiji je nešto poboljšan u odnosu na raniji period, ali se pripadnici romske populacije, LGBT osobe, osobe sa invaliditetom, nacionalne manjine i migranti i tražioci azila suočavaju sa permanentnim i specifičnim izazovima u obrazovanju socijalnoj zaštiti i omladinskom radu.
- ▶ Daleko najveći broj analiziranih resursa odnosi se na oblast obrazovanja. U tom smislu identifikovano je nekoliko tema: inkluzivno obrazovanje, interkulturalno obrazovanje i kompetencije i demokratska kultura.
- ▶ Inkluzivno obrazovanje je oblast koja je tradicionalno u fokusu interesovanja različitih aktera. Međutim, primetno je da se na nacionalnom nivou inkluziji i dalje pristupa iz vizure uključivanja učenika sa smetnjama u razvoju ili učenika pripadnika romske manjine, dok se na nivou međunarodne zajednice i NVO sektora govori o inkluziji za sve učenike.
- ▶ Dok su aktivnosti i projekti inkluzivnog obrazovanja sprovedeni od strane nacionalnih institucija i organa mnogobrojni, dotle za teme demokratske kulture ili interkulturalnog obrazovanja postoji znatno manje interesa.
- ▶ Identifikovanje resursa u oblasti socijalne zaštite bio je izazovan zadatak te je ovaj odeljak u sadržinskom smislu najkraći. Jedan od razloga ovakve situacije može biti i to što je osnovni zadatak sektora socijalne zaštite briga o osetljivim, ugroženim i marginalizovanim grupama, te je uvažavanje različitosti princip svakodnevnog rada.
- ▶ Imajući u vidu da je omladinski rad značajno uže polje delatnosti od obrazovanja ili socijalne zaštite, smatramo da postoji adekvatno interesovanje za promociju DEI koncepta u ovom sektoru, bez obzira na manji obuhvat.

Na ovom mestu treba napomenuti da je predložen dokument ne predstavlja iscrpnu listu svih neformalnih resursa na međunarodnom, evropskom, nacionalnom i lokalnom nivou, što je zadatak koji prevazilazi vremenski okvir i ciljeve projekta. Međutim, prikazani i analizirani resursi mogu poslužiti kao okvir za dalju i detaljnu analizu u pojedinačnim sektorima obrazovanja, socijalne zaštite i omladinskog rada.

## Nacionalni okvir prakse uvažavanja različitosti u Italiji

Giulia Messina

### Socijalni rad

#### Zajednica Capodarco: dobra praksa u promovisanju socijalne inkluzije

Zajednica Capodarco je neprofitno udruženje posvećeno podršci ljudima u teškim uslovima. Svoje aktivnosti realizuje u raznovrsnim lokalnim zajednicama, a samu organizaciju čine članovi i sa organi upravljanja. Osnovana je na Božić 1966. godine od strane Don Franko Monterubijanezi koji je, zajedno sa grupom od trinaest osoba sa invaliditetom, odlučio da inicira projekat suživota u staroj napuštenoj vili u Kapodarko di Femu u Marke. Grupa je veoma brzo rasla zahvaljujući doprinosu mnogih volontera i drugih osoba sa invaliditetom koji su prihvatili projekat: od prvih trinaest članova porasla je na sto članova 1970. godine. Zajednica Capodarco organizuje usluge za rehabilitaciju i socijalnu i radnu integraciju osoba sa invaliditetom. Vremenom se sfera delovanja zajednice proširila sa potreba osoba sa fizičkim i intelektualnim invaliditetom na potrebe mladih, maloletnika, narkomana, imigranata i psihijatrijskih pacijenata.

Zajednica je takođe uvek obraćala veliku pažnju na to kako se šire vesti u društvu. Iz tog razloga, od 1994. godine organizuje se godišnji seminar za novinare, pod nazivom Redattore Sociale, sa ciljem da pomogne profesiji da se nosi sa vestima koje se tiču ugroženog stanovništva mimo stereotipa vesti o kriminalu i povremenosti. Početni projekat zajednice Capodarco bio je veoma inovativan za to vreme. Počelo je od posmatranja stanja totalne napuštenosti osoba sa invaliditetom koje su bile prinuđene da veći deo svog života provedu u instituciji bez ikakve mogućnosti uključivanja i ispunjenja. Otuda želja da se pokuša stvoriti zajednica u kojoj bi osobe sa invaliditetom mogli postati protagonisti svojih života. Proces je morao da prođe kroz formiranje svesti o svojim pravima i dužnostima i vođen je nizom osnovnih principa:

- ▶ odbijanje pijetističkog odnosa prema onima u teškoćama i prevazilaženje svake vrste pomoći;
- ▶ stil deljenja, duboke uključenosti u priču drugog, lično angažovanje;
- ▶ teritorijalnost intervencije da se izbegne zatvaranje u sopstvenu strukturu i otvaranje prema okolnim realnostima;
- ▶ svakodnevni život kao prostor u kome svako ima priliku da raste i emancipuje se kroz rad, trenutke zajedničkog života i aktivnosti u domenu socijalne zaštite.

## Preporuke sa Minplus projekta

Minplus projekat predlaže Kolaborativno upravljanje i integrisanu brigu o podnosiocima zahteva za međunarodnu zaštitu i stranim maloletnicima bez pratnje.

Samo pažljiv pristup različitosti može garantovati dostojanstvo i integritet svake osobe. Pozdravlja se garancija prepoznavanja na svim nivoima i u svim fazama i poštovanje jedinstvenosti svake osobe, koristeći efikasne pristupe za slušanje i uključivanje i predlaganje prilagođenih rešenja u skladu sa iskustvima, potrebama i individualnim očekivanjima.

Potrebno je sa svim korisnicima formulirati lokalne akcione planove za prijem i integraciju koji sadrže eksplicitne indikacije o vizijama i scenarijima, kratkoročnim, srednjoročnim i dugoročnim ciljevima, akcijama koje treba sprovesti, sistemu uloga i odgovornosti.

Neophodno je ulagati u poznavanje fenomena kao osnovu za planiranje politika i intervencija i kao polaznu tačku za otvoren dijalog bez predrasuda između svih uključenih. Pratiti procese, proceniti efikasnost intervencija i politika, prikupljati i analizirati podatke, širiti informacije i analize.

Svačije znanje, osetljivost i veštine moraju biti podržani i ojačani potpuno integrisanim obukom i intervencijama nadzora u teritorijalnom planiranju.

## Smernice za različitost i inkluziju koje dolaze iz biznis sektora: iskustvo opservatorije D&I UN Global Compact Network Italia

UN Global Compact Network Italia je fondacija sa glavnim ciljem da doprinese razvoju Globalnog dogovora Ujedinjenih nacija u Italiji (Globalni dogovor je inicijativa za promociju kulture korporativnog građanstva, promovisana i implementirana na globalnom nivou od strane Ujedinjenih nacija). Napravili su opservatoriju posvećenu D&I (diversity & inclusion) kako bi prikupili iskustva 17 vodećih kompanija u nekoliko sektora (bankarstvo, energetika, poljoprivredno-prehrambeni, tehnološki sektori) uz uključivanje njihovih kontakt osoba sa funkcijama u domenu ljudskih resursa, održivosti, društveno odgovornog poslovanja i D&I.

Uključivanje transnacionalnih aktera kao što je Međunarodna organizacija rada i nacionalnih kao što je AIDP, italijanska organizacija za upravljanje kadrovima, omogućila je lokalne regulatorne preglede i smernice iz međunarodnih sporazuma. Rezultat je dokument koji sadrži najbolje prakse i preporuke, ali i izazove i kritike i smernice Mreže Globalnog dogovora UN u Italiji, ILO-a i AIDP-a:

D&I se istražuje u odnosu na kategorije invaliditeta, migranata, roda/žena, mladih i svakog od njih u smislu propisa, potreba, politike i dobre prakse, izveštaja i merenja, kritičnosti, preporuka Mreže UN Global Compact Italia i poslovnih slučajeva.

Jedan od prvih analiziranih aspekata je potreba za **stvaranjem klime koju karakteriše inkluzivno vođstvo**, koje bi trebalo da se zasniva na sledećim glavnim

stubovima:

- ▶ da garantuje emocionalnu sigurnost: omogućava osobi da se oseća dobrodošlo i da se slobodno izražava;
- ▶ jednak pristup informacijama i resursima, u skladu sa sposobnostima ljudi
- ▶ otklanjanje prepreka punoj saradnji;
- ▶ inkluzivni lider služi i može uticati na sve komponente i procese kompanije.

U slučaju zaposlenih sa invaliditetom preporučuje se:

- ▶ da se imenuje **menadžera za invaliditet** da uskladi pravo na rad i radno uključivanje osobe sa potrebama kompanije i da se napravi D&I komitet sastavljen od osoba sa različitim invaliditetom, te učesće mešovityh radnih grupa u anketiranju zaposlenih;
- ▶ da vrednuju stvarne kompetencije radnika i da ne potcenjuju fenomen prekvalifikacije;
- ▶ da se obezbedi plata prilagođena ulogama i klima u kojoj kolege i nadređeni poštuju vreme i ritmove rada i uključuju i osobe sa invaliditetom u radni proces;
- ▶ koristiti inkluzivni jezik: „osoba sa invaliditetom“ je adekvatna jer se termin fokusira na osobu, dok medicinske izraze treba izbegavati jer jačaju stereotipe i stigmatu.

Prelazeći na temu migranata, glavni predlozi za efikasno upravljanje D&I su:

- ▶ da se procene stvarne kompetencije zaposlenih sa migracionim poreklom kako bi se izbegla rasprostranjena pojava prekvalifikacije;
- ▶ da se sarađuje sa akademskim sistemom za priznavanje kvalifikacija;
- ▶ uključiti strane zaposlene u D&I komitet;
- ▶ obezbediti ili olakšati pristup kursevima jezika kako bi se olakšala socio-profesionalna integracija;
- ▶ da se obezbedi obučavanje i mentorstvo, pa čak i projekte obrnutog mentorstva kako bi se procenile meke poslovne veštine.

Za unapređenje rodne ravnopravnosti bilo bi neophodno:

- ▶ da se novozaposlenima i zainteresovanim stranama prenese posvećenost rodnoj ravnopravnosti;
- ▶ zauzeti stav nulte tolerancije u pogledu rodnog nasilja na radnom mestu;
- ▶ da se promovišu projekti zajednice da bi se utvrdile kulturne promene i privukle mlade žene u naučnom i tehnološkom sektoru;
- ▶ da se u fokus stavi i nediskriminacija zaposlenih majki, promovišući njihovu reintegraciju na posao, dojenje i usklađivanje karijernih i porodičnih aktivnosti
- ▶ da se otklone kognitivne predrasude o ženama zaposlenima u svakoj oblasti, od procesa zapošljavanja do mogućnosti karijere i jednakog plaćanja;
- ▶ obezbediti obuku unutar kompanije za sve, od najvišeg menadžmenta do ljudskih resursa na temu D&I i nesvesnih predrasuda.

Govoreći o **mladima**, preporučuje se:

- ▶ da se koriste alternativni kanali regrutovanja i podizanja interesovanja mladih za date pozicije;
- ▶ da se obezbede adekvatni ugovorni aranžmani, osigura adekvatna minimalna zarada i pruže mogućnosti srednjoročne perspektive, da se organizuju programi obuke i treninzi;

## Obrazovanje

Ističe se važnost učenja empatije u školama: nastavnici moraju da preuzmu odgovornost da usmere decu da upoznaju i prepoznaju svoj emocionalni unutrašnji svet, da nauče da slušaju i da se nose sa emocijama. Škola je mesto gde se mogu naučiti da se grade odnosi, a u odnosima se mogu naučiti razvijati emocionalne i kognitivne kompetencije svakog čoveka koje su osnova budućeg društva. Empatija i emocionalne kompetencije se mogu pojačati učenjem dece da rade u grupama poštujući ideje drugih, ili kroz vođene igre u kojima postoji mogućnost da se jedni druge uhvate za ruku, da budu nežni ka školskom drugu, da ih zagrlje ili da jednostavno stoje pored njih u tišini i poštovanju. Kao primer dobre prakse ističe se „Fuori classe in movimento“, mreža od više od 170 škola širom Italije sa ciljem da promoviše dobrobit učenika, inovirajući metode i instrumente za suočavanje sa fenomenom napuštanja škole; projekat se zasniva na pretpostavci da škola znači uglavnom slušati, voleti, razvijati samopoštovanje i poštovanje drugih i podsticati dete da upozna sebe i ceo svet, dajući mu instrumente za suočavanje sa budućnošću. Aktivnosti koje projekat koristi za postizanje ovih ciljeva su putevi participacije kojima upravljaju predstavnici nastavnika i učenika – da se pronađu zajednička rešenja i da se realizuje kontinuirana akcija promena u školi, sačinjena od intervencija:

- ▶ Preuređivanje školskih prostora: biblioteke, bašte, laboratorijske učionice itd.
- ▶ Obnavljanje nastave kroz obrazovanje na otvorenom, časove na otvorenom, vreme za igru itd.
- ▶ Jačanje odnosa između vršnjaka i referentnih odraslih kroz krugove, sentimentalne edukativne radionice, puteve za borbu protiv maltretiranja itd.
- ▶ Širenje saveza između škole i okruženja kroz akcije preuređenja javnih prostora, dijaloga sa institucijama, podizanja svesti građana o pitanjima prava deteta itd.

**Časovi** daju učenicima bilo kog školskog ciklusa mogućnost da razumeju teme vršnjačkog nasilja, različitosti i homofobije, na participativan način, kroz: brainstorming kako bi se procenilo znanje učenika o rečima kao što su „homoseksualno“, „lezbejsko“, „biseksualno“, „transrodno“; aktivnost za razlikovanje činjenica i mišljenja u vezi sa tim temama; aktivnost u malim grupama, metodom zadovoljstva otkrivanja i diskusije/vršnjačkog učenja, kako bi učenici mogli da identifikuju mitove o tim temama; grupnu diskusiju, posredovanu upotrebom kartica sa likovima, da se ispitaju o ideji da se homoseksualnost može lako prepoznati po svojoj ženstvenosti ili muškosti; da provere stečene kompetencije, tražeći od učenika da dopune neke rečenice; čitanje i diskusija o priči za podsticanje empatije; podržati učenike u istraživanju sopstvenih ideja o seksualnoj orijentaciji kroz pisanje pisma upućenog devojci iz studije slučaja koja se suočava sa problemima, nakon čega sledi grupna diskusija; otkrivanje različitih lica vršnjačkog nasilja kroz rad u malim grupama i praćenje grupne diskusije, podstaknuto čitanjem nekih priča; naučiti kako da se nose sa maltretiranjem kroz igranje uloga.

Opšti **saveti** za nastavnike su:

- ▲ Promovisati znanje o različitosti pokazujući modele kroz literaturu, bioskop ili časove uz pomoć eksternih gostiju (na primer, Predlaganje knjiga ili serija/filmova koji sadrže muškarce i žene, čak i porodice koje se razlikuju od stereotipa

koji se daju u reklamama ili pozivanje vojnkinje na razgovor)

- ▲ Da se izbegne upotreba perspektive koja se odnosi na heteronormativnu perspektivu.
- ▲ Da se izbegne grupisanje učenika prema polu.
- ▲ Biti svestan rodnih stereotipa i izbegavati ponašanje u skladu sa njima (ženske i muške lične osobine ili interesovanja).
- ▲ Prilikom izrade zadataka za domaći izmišljati situacije koje se odnose na različite porodične strukture i rodne izraze, npr. „Roza i njeni očevi su kupili 3 konzerve ledenog čaja...” ili čovek koji peče tortu.

## Omladinski rad

Upravljanje različitoću u Italiji dobija na značaju poslednjih godina, jer organizacije nastoje da promovišu inkluzivno radno okruženje i bolje odražavaju raznolikost italijanskog društva. Nažalost, još uvek nema mnogo nevladinih organizacija koje se pridržavaju povelja i politika različitosti, ali ovo su zajedničke vrednosti koje obično dele NVO koje sprovode politiku različitosti:

### ► *Politike različitosti i inkluzije*

Organizacije razvijaju specifične politike različitosti i inkluzije koje promovišu prihvatanje pojedinaca iz svih sredina, etničkih grupa, religija, seksualnih orijentacija, sposobnosti i još mnogo toga.

### ► *Obuka i svest*

Kompanije nude programe obuke za podizanje svesti o različitosti kako bi obrazovali zaposlene o pitanjima različitosti i inkluzije.

### ► *Uključivanje osoba sa invaliditetom*

Kompanije se sve više fokusiraju na inkluziju osoba sa invaliditetom kroz adaptacije infrastrukture i pružanje mogućnosti za zapošljavanje.

### ► *Fleksibilnost radnog mesta*

Uvođenje fleksibilnog radnog vremena i politike rada na daljinu kako bi se zadovoljile različite potrebe zaposlenih.

### ► *Monitoring različitosti*

Mnoge organizacije kontinuirano prate podatke o različitosti svojih zaposlenih da bi identifikovale bilo kakve neravnoteže ili oblasti za poboljšanje.

### ► *Angažovanje zaposlenih*

Uključivanje zaposlenih u inicijative za različitost i inkluziju i radne grupe za promovisanje inkluzivne kulture kompanije.

### ► *Kampanje podizanja svesti*

Organizovanje kampanja podizanja svesti za promovisanje različitosti i inkluzije kako interno tako i eksterno.

### ► *Mreže podrške*

Stvaranje mreža podrške za zaposlene iz nedovoljno zastupljenih grupa kako bi im se pomoglo da napreduju u karijeri i da se osećaju podržano.

### ► *Saradnja sa spoljnim organizacijama:*

Saradnja sa spoljnim organizacijama i udruženjima za različitost radi razmene resursa i najboljih praksi.

### ► *Jasna komunikacija:*

Otvoreno i jasno komuniciranje o naporima da se promoviše različitost i inkluzija unutar organizacije.

Sledeći primeri konkretnih predloga projekata mogu pomoći organizacijama

da se pozabave diskriminacijom, promovišu inkluzivnost i stvore pravednije i raznovrsnije radno okruženje tokom karijernog puta zaposlenog.

### **Dimicome: iskustvo o upravljanju različitosti u populaciji migranata**

Projekat "DIMICOME - Diversity Management and Integration of Migrants' Skills in the Labor Market" je sufinansiran od strane Fonda za azil, migracije i integraciju (FAMI) 2014-2020 u okviru nacionalnog programa OS2 - ON3. Koordinaciono telo za projekat je ISMU fondacija. Projekat uključuje nekoliko partnera, uključujući Asocijaciju Francesco Realmonte Onlus, Centro Estero per l'Internazionalizzazione Scpa (Ceipiemonte), Fondazione Casa di Carita Arti e Mestieri Onlus, Fondazione Mondinsieme, Unione Italiana delle Camere di commercio, a artigigianalico industria ), Univerzitet u Bariju Aldo Moro i Univerzitet u Veroni.

Opšti cilj projekta je promovisanje ekonomske integracije migranata kroz prepoznavanje njihovih veština i podsticanje pozitivnog uticaja na konkurentnost kompanija. Projektne aktivnosti se sprovode u pet italijanskih regiona (Emilija Romanja, Lombardija, Pijemont, Apulija, Veneto) i uključuju organizacije u pet evropskih zemalja (Danska, Nemačka, Francuska, Mađarska i Španija).

Projekat obuhvata različite aktivnosti, kao što su izrada smernica o tome kako prepoznati migrantske ljudske resurse u organizacijama tržišta rada, širenje najboljih praksi u inkluziji migranata u radnoj snazi, kreiranje i distribucija informativnih materijala i materijala za obuku za organizacije tržišta rada i obezbeđivanje obuke za upravljanje raznovrsnošću za 35 kompanija.

Štaviše, projekat identifikuje glavne prednosti i slabosti postojećih metoda za procenu mekih veština migranata, obezbeđuje portfolio mekih veština za 120 migranata i sastavlja repertoar mekih veština proisteklih iz migracionih iskustava.

Projekat je usmeren na tri glavne grupe: ekonomske aktere, organizacije uključene u integraciju migranata i upravljanje tržištem rada i migrante i njihova udruženja. Aktivnosti uključuju širok spektar predstavnika ovih grupa, doprinoseći promociji ekonomske integracije migranata i jačanju njihovog učešća na tržištu rada.

#### *Smernice za procenu mekih veština kod migranata*

Jedna od pisanih smernica ima za cilj da pruži operativne predloge za poboljšanje identifikacije i procene mekih veština kod migranata. „Identifikacija“ podrazumeva prepoznavanje i opisivanje mekih veština migranta u portfoliju, prvenstveno na osnovu njihovog prethodnog obrazovanja, posla i ličnog iskustva. „Procena“ kvantifikuje nivo posedovanja specifičnih mekih veština, uglavnom kada je precizno merenje od suštinskog značaja za određene poslove. Proces počinje identifikovanjem potreba učesnika i deljenjem ciljeva i alata. Meke veštine se identifikuju kroz **autobiografske narative** prikupljene putem individualnih ili grupnih intervjuova i zapažanja u različitim situacijama. Identifikovane meke veštine se zatim transkribuju i opisuju u portfoliju, koji se deli i razgovara sa korisnikom. Portfolio služi kao sredstvo za samosvest i promociju na tržištu rada.

Procena ima za cilj da izmeri i potvrdi specifične meke veštine, odabrane od onih istaknutih u portfoliju, kroz uključivanje kvalifikovanog trećeg lica za procenu. Evaluator definiše metodologiju i alate za posmatranje i ocenjivanje. Kako bi im bilo ugodno, potrebno je omogućiti im da razgovaraju na svom matičnom jeziku. Nakon procene, pravi se koncizan izveštaj, koji opisuje posedovane meke veštine i njihov nivo pokrivenosti. Ovaj izveštaj korisnik može da koristi za dokumentovanje veština uz svoju biografiju i posrednici i poslodavci za skrining kandidata. Kredibilitet izveštaja zavisi od ugleda i nepristrasnosti ocenjivača, često organizacija uključenih u integraciju migranata, univerziteta, udruženja poslodavaca ili sindikata.

### **Iskustvo D&I Opservatorije globalne kompaktne Mreže UN Italije**

Smernice za različitost i inkluziju na radnom mestu su od suštinskog značaja za promovisanje inkluzivnog i raznolikog radnog okruženja. Iskustvo D&I opservatorije Mreže globalnog dogovora UN u Italiji, koju predvode Marko Frej (predsednik), Danijela Bernači (generalni sekretar) i Stela Sigilo (menadžer programa i angažovanja i koordinator projekta), pruža vredan uvid u to kako kompanije mogu efikasno da usvoje Prakse različitosti i inkluzije.

Evo nekoliko ključnih smernica:

- ▶ Posvećeno vođstvo: Rukovodstvo kompanije mora pokazati snažnu posvećenost različitosti i inkluziji jasnim definisanjem ciljeva i strategija za promovisanje različitosti na svim nivoima organizacije.
- ▶ Politike i procedure: Uspostavite politike i procedure kompanije koje promovišu različitost i inkluziju u svim aspektima radnog okruženja, od regrutovanja i zapošljavanja do napredovanja u karijeri i obuke.
- ▶ Obuka i svest: Obezbedite stalnu obuku zaposlenima o temama različitosti, jednakosti i inkluzije. Ovo pomaže u stvaranju svesne korporativne kulture poštovanja.
- ▶ Metrika i praćenje: Prikupite podatke o D&I inicijativama i kontinuirano pratite napredak. Ovo pomaže da se identifikuju oblasti kojima je potrebna pažnja i meri se uspeh inicijativa.
- ▶ Promovisanje mogućnosti: Osigurajte da postoje mogućnosti za rast i napredovanje u karijeri za sve zaposlene, bez obzira na njihovo poreklo, pol, seksualnu orijentaciju ili sposobnosti.
- ▶ Uključivanje u komunikaciju: Preslikajte različitost u imidžu kompanije i spoljnoj komunikaciji, demonstrirajući posvećenost D&I.
- ▶ Saradnja: Saradnja sa spoljnim organizacijama, kao što su Međunarodna organizacija rada (ILO) i Italijansko udruženje za upravljanje osobljem (AIDP), radi razmene ideja, najboljih praksi i resursa.

#### Inkluzivno liderstvo

Liderstvo mora imati vodeću ulogu u promovisanju inkluzivnosti, ugrađene u robusnu strategiju podržanu odgovarajućim alatima kako bi se osigurao njen uticaj. Stoga je uloga merenja i praćenja ključnih indikatora učinka za postavljene ciljeve ključna u postizanju maksimalne inkluzivnosti.



### Rodna ravnopravnost

Vredi napomenuti da se, nažalost, diskriminacija može pojaviti u mnogim aspektima zapošljavanja, uključujući izbor, nadoknadu, radno vreme, odmor, porodiljstvo, sigurnost posla, zadatke, obuku, evaluaciju učinka, napredovanje u karijeri, platu, bezbednost, zdravlje i prestanak radnog odnosa.

Ova smernica predlaže neke aktivnosti koje treba preduzeti da biste to izbegli.

#### *Tokom regrutovanja/selekcije potrebno je obezbediti:*

- ▲ Transparentan proces selekcije sa javnim oglasima za posao.
- ▲ Regrutovanje „na slepo”, dobrovoljno uklanjanje ličnih podataka iz biografija kandidata kako bi se izbegla pristrasnost.
- ▲ Navođenje u popisima poslova spremnosti da se udovolje specifičnim potrebama kandidata i prilagođavanje postavki intervjua u skladu sa tim.
- ▲ Događaji unutar firme koji će promovisati atraktivno okruženje za različitost.

#### *Tokom obuke/edukacije:*

- ▲ Obezbeđivanje adekvatne pripreme za upravljanje različitostima kroz podučavanje i mentorstvo, uključujući programe obuke trenera, dok se takođe identifikuju oblici unakrsnog mentorstva i inspirišu ambasadori.
- ▲ Praćenje obuke sa raščlanjenim podacima prema cilju (pol, starost, itd.).

#### *Tokom mogućnosti za karijeru/napredovanje u karijeri:*

- ▲ Prilagođavanje mogućnosti napredovanja karakteristikama zaposlenih (npr. poslovna putovanja, radno vreme, itd.).
- ▲ Godišnje praćenje i izveštavanje o promocijama sa dezagregiranim podacima po ciljevima.
- ▲ Osiguranje pravičnosti u kompenzaciji na osnovu radnog staža pojedinca i radnog staža njegove uloge za sve ciljeve.
- ▲ Poboljšanje objektivnosti evaluacija integracijom povratnih informacija odozgo nadole sa povratnim informacijama od kolega, kako internih tako i eksternih za kompaniju, zajedno sa mapiranjem tokova procesa među pojedincima i ugrađivanjem povratnih informacija odozdo prema gore gde je to moguće.
- ▲ Balansiranje grupe kandidata za rukovodeće pozicije.

#### *Tokom zadržavanja posla i povratka na posao/vernost i reintegracija:*

- ▲ Uvođenje fleksibilnog radnog vremena i planova ravnoteže između posla i privatnog života.
- ▲ Osnivanje D&I komiteta.
- ▲ Sprovođenje internih istraživanja usmerenih na klimu radi izvođenja planova intervencije na osnovu dobijenih podataka.

### Upravljanje invaliditetom

Da bi se implementirali produktivni putevi razvoja i projekti, neophodno je što više uključiti pojedince u politike koje se njih direktno tiču i utiču na njihovo funkcionisanje. S tim u vezi, podstiče se stvaranje D&I komiteta, sastavljenog od pojedinaca sa različitim fizičkim i intelektualnim invaliditetom, uz učešće u anketama i mešovitim radnim grupama. Jedan od najvećih izazova društva i privatnog sektora leži u prevazilaženju predrasuda prema osobama sa

invaliditetom. Zbog toga nije preporučljivo samo promovisati mere koje imaju za cilj povećanje zaposlenosti osoba sa invaliditetom, već i olakšati i učiniti njihovo zapošljavanje produktivnim, uz vrednovanje njihovih realnih veština.

Korisno je uzeti u obzir da je zadovoljstvo poslom radnika sa invaliditetom usko povezano ne samo sa ergonomskim faktorima koji se odnose na dostupnost radnog mesta, već i sa ekonomskim i relacionim aspektima. Efikasna i produktivna integracija osoba sa invaliditetom nastaje kada se obezbedi plata koja odgovara njihovoj ulozi i veštinama, i kada kolege i pretpostavljeni poštuju njihov radni tempo i uključuju ih u radni proces.

Međunarodne konvencije i lokalna udruženja daju jasne smernice o vrsti jezika koji se koristi u komunikaciji, uključujući i komunikaciju unutar kompanije. Termin „osoba sa invaliditetom“ je prikladan jer stavlja pojedinca u centar, dok je preporučljivo izbegavati medicinske izraze i etikete koje imaju tendenciju da jačaju stereotipe i stigmatu.

#### Politike u vezi sa migrantima

- ▶ Neophodno je proceniti stvarne veštine populacije migranata u kompaniji kako bi se izbegao široko rasprostranjeni fenomen prekvalifikacije. S tim u vezi, važno je početi sa anketama i mapiranjem, prikupljanjem pojedinačnih podataka koji takođe uzimaju u obzir pozicije u zemljama porekla i tranzita.
- ▶ Takođe, korisno je uspostaviti saradnju sa akademskim svetom kako bi se lakše prepoznale stečene akademske kvalifikacije.
- ▶ Kompanijama se savetuje da uključe pojedince iz inostranstva u D&I komitetima, kako bi u potpunosti otkrili sve nedovoljno razvijene veštine.
- ▶ U tom smislu, preporučuju se procesi selekcije koji uzimaju u obzir kulturalnu različitost, uz prilagođavanje okruženja i obezbeđivanje kurseva italijanskog L2 jezika kako bi se olakšala društveno-profesionalna integracija stranih radnika.
- ▶ Konačno, pored programa koučinga i mentorstva, prikladno je razmotriti, projekte obrnutog mentorstva koji imaju za cilj unapređenje mekih veština ciljne grupe.

### **Upravljanje različitostu u La Lanterni – smernice**

#### *Analiza potreba*

Tokom faze dizajniranja politika upravljanja raznovrsnošću, Lantern Cooperative je izvršila mapiranje različitosti prisutnih u organizaciji. Važno je napomenuti da ne postoji jedinstveni standard za različitost, jer se razlikuje u različitim kontekstima. Ova aktivnost je bila praćena eksternom analizom tržišta rada, što je omogućilo Zadruzi da razume kako da usmerava politiku zapošljavanja, sa ciljem da promoviše određene različitosti ili ciljne grupe (npr. žene ili osobe sa invaliditetom).

#### *Definisanje ciljeva*

Kada je situacija procenjena, organizacija mora da postavi kratkoročne, srednjoročne i dugoročne ciljeve. U ovoj fazi je od suštinskog značaja da se uključe svi oni koji su odgovorni za različitost, pre svega Upravni odbor (CDA) i najviši menadžment, i potencijalno redefiniše viziju organizacije, naglašavajući vrednost različitosti.

### *Definisanje radnji*

Konkretne akcije moraju biti povezane sa svakim ciljem, bilo da su kratkoročne, srednje ili dugoročne. Ove akcije treba detaljno definisati i za različite nivoe unutar organizacije.

### *Alokacija resursa*

Organizacione promene nikada nisu besplatne. Stoga nije dovoljno izraziti želju da postanemo raznovrsnija organizacija; za planirane akcije mora biti izdvojen budžet.

### *Praćenje akcija*

Svaka akcija odgovara rezultatima. Na primer, socijalne politike treba da smanje odsustva i stopu fluktuacije. Svaki rezultat se mora meriti indikatorima definisanim pre intervencije.

### *Uspostavljanje sistema upravljanja različitostću*

Regrutovanje uključuje privlačenje najboljih kandidata izabranih iz grupe kandidata. Ovo je jedna od ključnih faza u sprovođenju politike upravljanja različitostću. Karakteristike kandidata treba da se fokusiraju isključivo na njihove profesionalne kompetencije koje najbolje odgovaraju potrebama Zadruga, bez obzira na demografske karakteristike, seksualnu orijentaciju, boju kože itd. Nakon toga, potrebno im je omogućiti da postanu sastavni deo kulture organizacije.

Kada nekoj organizaciji nedostaje različitost, može imati smisla uputiti regrute da biraju pojedince iz manjinskih grupa (žene, osobe sa invaliditetom, osobe različite nacionalnosti, itd.), podstičući takva ponašanja, na primer, uz veću nadoknadu. Sistem bi trebalo da se proširi i na socijalizaciju (mentorisanje novopridošlica od strane iskusnijih kolega, pomoć vršnjaka iz kancelarije, itd.) i sve nivoe evaluacije rada, obezbeđujući jednake mogućnosti za napredovanje u karijeri za sve, bez obzira na njihove lične karakteristike (pol, seksualnu orijentaciju, invaliditet) itd.).

### *Evaluacija i praćenje*

Svaka intervencija upravljanja raznovrsnošću mora biti procenjena, kako na kraju procesa, tako i kasnije, jer je u interesu organizacije da promena bude strukturalna.

## Nacionalni okvir prakse uvažavanja različitosti u Sloveniji

Tea Radojković, Anja Palčič

### Obrazovanje

S obzirom na posebnu dimenziju uključivanja dece tražilaca azila i dece izbeglica u obrazovanje, Ministarstvo prosvete, nauke i sporta preporučuje **model inkluzije u dva koraka**. Pre upisa učenika u redovnu nastavu za decu se organizuje 20-časovna pripremna faza. Nakon toga deca se uključuju u redovnu nastavu, pri čemu imaju pravo na dodatnu stručnu pomoć u učenju slovenačkog jezika; preporučuje se kontinuirani oblik implementacije. Nakon završene uvodne faze, učenik se uključuje u prateći program, gde mu se pruža dodatna podrška u periodu od dve školske godine, jer program obuhvata aktivnosti koje nudi kako škola, tako i lokalna sredina (učenje slovenačkog kao drugog jezika, pomoć u učenju, individualni programi za učenike, prilagođavanje metoda i oblika rada u nastavi i prilagođavanje ocenjivanja tokom školske godine, podrška uključivanju u interesne aktivnosti u školi i lokalnoj sredini, različiti praznični mogućnosti i aktivnosti u lokalnoj sredini, napredni kursevi jezika i podrška u organizovanju dopunske nastave maternjeg jezika i kulture dece doseljenika).

U 2016. godini izrađen je i usvojen Dodatak Programu opismenjavanja slovenačkog jezika za odrasle koji govore druge jezike sa aneksom za maloletne podnosiocce zahteva za međunarodnu zaštitu, uzrasta 15-18 godina. Program podržava adekvatnije uključivanje odraslih u osnovne škole. Pismenost na slovenačkom za odrasle koji govore druge jezike je obrazovni program osmišljen da opismeni ljude kojima nije maternji jezik slovenački. Program ima dodatak sa posebnim sadržajem i uputstvom za sprovođenje za maloletne tražioce azila, uzrasta od 15 do 18 godina. Svrha prilagođavanja ovog programa maloletnim tražiocima azila je njihovo osnaživanje da se integrišu u obrazovanje odraslih, čime se povećavaju mogućnosti za njihovu integraciju u slovenačko društvo. Unapređivanjem njihovih veština pismenosti biće im lakše da se integrišu u različite oblasti društva.

Osnovna škola Livada Osnovna škola Livada (Ljubljana) ima specifičan status u Sloveniji zbog različitosti svojih učenika: više od 90% učenika je druge etničke pripadnosti. Izvod iz intervjua sa direktorom Goranom Popovićem (Slogopis br. 24, oktobar 2016). „Gradili smo model uključivanja imigranata u redovno obrazovanje i jačanja znanja slovenačkog jezika. Ministarstvo prosvete, nauke i sporta obezbeđuje školama koje upisuju decu migrante časove slovenačkog jezika, ali značajno manje, a i učenje u velikoj grupi je znatno manje uspešno od individualnog rada obaveznih časova, ali je odziv učenika i roditelja veoma pozitivan, jer deca besplatno uče slovenački jezik, a istovremeno, kao pretčas, čas slovenačkog jezika ne ometa redovnu nastavu.

U pripremnom odeljenju đaci su deo starosno heterogene grupe, ali to ne zabrinjava, jer je akcenat na učenju slovenačkog jezika, a svi dele isto (znanje) i (ne) pismenost. Ovaj model im omogućava da se delimično uključe u redovnu nastavu i u kontakt sa vršnjacima, što je prednost u smislu socijalizacije.

Naš dvostepeni model integracije dece imigranata razlikuje se od evropskih dvostepenih modela koji obično predstavljaju paralelnu obrazovnu liniju, dok učenike uključujemo u redovni program, koji bi se mogao definisati kao postepeni dvostepeni model koji se spaja u jednostepeni model. Naše metode rada su i na evropskom nivou prepoznate kao izuzetno kvalitetne. Uprkos mnogim poteškoćama u rešavanju međuetničkih sukoba u školi u prošlosti, oni su izbledeli sa mnogim našim naporima. Veliki akcenat stavljamo na upoznavanje različitih kultura i jačanje poštovanja različitosti, što smanjuje netoleranciju.

Kao deo **#MigratE D project**, učenici Osnovne škole Livada (Ljubljana) su u saradnji sa Platformom SLOGA pripremili kratki film o multikulturalnosti i migracijama u svojoj školi. Kratki film predstavlja priče učenika i učiteljice Osnovne škole Livada, multikulturalne škole poznate po upisu dece iz imigrantskih porodica. Učenici i nastavnik razmišljaju o svom dolasku u Sloveniju, razlozima odlaska iz domovine, prvim utiscima o Sloveniji i školi i planovima da ostanu u Sloveniji ili se vrate u domovinu.

Različiti oblici **pozitivne diskriminacije** obezbeđuju neprivilegovanoj deci bar približno iste mogućnosti u obrazovanju. Politika pozitivne diskriminacije u obrazovanju počela je kao odgovor na teoriju kulturne deprivacije. Ova teorija naglašava da se jednakost obrazovnih mogućnosti može ostvariti samo nadoknađivanjem kulturnog nedostataka dece koja potiču iz siromašnih porodica i žive u kulturno osiromašenom okruženju. Zbog toga su potrebni posebni programi kompenzacije.

Oblici pozitivne diskriminacije koje je omogućila osnovna škola:

- ▶ subvencionisana hrana;
- ▶ dodatna podrška učenju;
- ▶ dodatna pomoć deci sa posebnim potrebama;
- ▶ besplatni udžbenički fond;
- ▶ novčana pomoć siromašnijim učenicima u plaćanju škole u prirodi, ekskurzija i sl. (školski fond);
- ▶ korišćenje računara i pomoć;
- ▶ škola za roditelje.

## Socijalni rad

### Programi podrške porodici

Programima podrške porodici smanjujemo nejednakosti u društvu, jačamo položaj ugroženih porodica i doprinosimo većoj socijalnoj inkluziji porodica i pojedinaca. Pre svega, ovi programi su usmereni na decu, mlade i njihove porodice, jer briga o zdravom razvoju naše mlade generacije predstavlja brigu o celom društvu. Programi su dugoročni, besplatni i široko dostupni i zasnovani su na savremenim konceptima podrške i (samo)pomoći.

### **Porodični centri**

Organizovali smo Porodične centre, koji su mesto druženja različitih generacija, jačanje društvenih uloga pojedinaca, podrška lakšem usklađivanju porodičnog i profesionalnog života i mesto razmene dobrih praksi i pozitivnih iskustava. Pored toga, Centri pružaju edukativne i praktične radionice o razvijanju pozitivnog roditeljstva, sprovode praznične aktivnosti za decu i organizuju povremeno čuvanje dece. Porodični centri nude svoje usluge besplatno.

### **Porodični predstavnici**

Predstavnik porodice nudi porodici deteta sa posebnim potrebama razgovor, podršku i informacije o programima podrške porodici.

Primeri projekata u Sloveniji čiji je fokus podsticanje različitosti:

### **PROJEKAT ŠIPK: Izrada Programa podrške deci izbeglicama u inkluziji u socijalno okruženje (STIK), koji je uključivao rad sa imigrantima**

Osnovni cilj projekta bio je da se popuni praznina u strukturiranim, smišljenim i profesionalno zasnovanim aktivnostima koje bi pomogle deci izbeglicama i imigrantima uključenoj u programe poslovne jedinice Slovenske filantropije u Mariboru da se priključe novom društvenom okruženju, posebno u kontekstu škole. Indirektno, kroz vođenje i planiranje rada studenata, profesor je radio u ovoj oblasti u okviru gore opisanog projekta ŠIPK STIK. Većina od dvadesetak učenika koji su bili uključeni u projekat bili su uključeni u obrazovanje slovenačkog jezika tokom školske godine, kada je projekat bio u toku, tako da su pre otprilike pola godine već bili uključeni u obrazovanje pre samog učešća u projektu.

Tokom projekta, studenti su intenzivno radili sa 20 učenika izbeglica i imigranata. Učenici su dobijali pomoć za obuku i psihosocijalnu podršku u vidu redovnih susreta sa studentima dva puta nedeljno, u vidu redovnih mesečnih sastanaka svih učenika i studenata, a u poslednjih mesec dana i u vidu povremenih susreta sa tutorima – njihovim vršnjacima, koji su tokom projekta obučeni za tutorski rad. Učenici i savetnik u školi su izneli pozitivne efekte ovih sastanaka kako na aktivnosti učenja tako i na socijalnu inkluziju dece izbeglica i imigranata. Profesor se redovno (svake druge nedelje) sastajao sa studentima i zajedno su reflektovali svoj rad i planirane buduće aktivnosti. U slučaju dilema učenici su se i individualno konsultovali sa nastavnikom. Učiteljica je zajedno sa učenicima planirala i prisustvovala zajedničkim mesečnim sastancima sa decom, gde su učenici izvodili grupne aktivnosti za svu decu uključenu u projekat.

Projekat je uglavnom pružao individualnu podršku u procesu učenja, dok su učenici bili veoma inovativni u izboru aktivnosti i resursa učenja. Brzo su shvatili da je potrebna dobra priprema, ali da na sastancima rad treba prilagoditi sposobnostima, trenutnom raspoloženju i trenutnim obavezama učenika.

Profesor je naglasio da je za svaku efikasnu pomoć učeniku – kako za učenje jezika, tako i za sticanje šireg kulturnog aspekta – ključno da učenik može da ostvari što veći kontakt sa svojim vršnjacima i da teži ka odnosu podrške sa njim/njom,

ponekad na račun postizanja ciljeva učenja. Odnos podrške između nastavnika i učenika ima ogroman potencijal da stimulira učenje. Problem je, međutim, što se kod preterane produktivne orijentacije često dešava da učenje postane otuđujući faktor između nastavnika i učenika. Prilikom izbora kanala komunikacije, profesor Košir objašnjava da bi bilo teško izdvojiti najbolji kanal komunikacije, jer svako dete ima drugačiji. Smatra da je važno da dete pokaže da nam je stalo do njega i da smo istinski zainteresovani za njega, postepeno mu dajući osećaj sigurnosti, što ponekad traje nekoliko nedelja, ili meseci. Odličan medij za prevazilaženje jezičkih barijera mogu biti igre, likovne aktivnosti, sport i, naravno, različita didaktička sredstva za usvajanje jezika.

Za uspešnu socijalizaciju deteta neophodan je i rad sa grupom. Dosledna poruka je da smo odgovorni za dobrobit svih u grupi. U projektu se sistem vršnjackog podučavanja pokazao kao primer dobre prakse. Aktivnosti koje su bile najefikasnije i u kojima su se jačala osećanja privrženosti i naklonosti su zajednički susreti svih učenika i studenata, na kojima se ne samo učilo, već se i uglavnom bavljalo.

### **Projekat USTUJ, DIMEP u ŠIPK-STIK**

U sklopu ovog projekta, izbor aktivnosti za pomoć u učenju uvek je bio prilagođen potrebama dece. Dve devojke kojima je student pomagao često su same govorile o oblastima o kojima smatraju da nemaju dovoljno znanja. Uvod u aktivnost trajao je nekoliko minuta i sadržao je opušten razgovor, na primer, kako su proveli dan, kako su se osećali, da li su želeli da razgovaraju o nečem posebnom ili su obavljali opuštajuće aktivnosti kao što su igre loptom, pamćenje itd. Iako su to bile igre, ove aktivnosti su pomogle devojčicama da kontinuirano obogaćuju svoj rečnik. Maternji jezik devojaka je bio albanski, a sam tutor/diplomirani student je takođe imao izbegličko iskustvo (izbeglica sa Kosova). Pokušavala je da razgovara sa devojka na slovenačkom jeziku, dok je za duže prevode koristila albanski jezik. Apsolvent veruje da su crteži definitivno najbolji komunikacijski kanal kojim se može doći do deteta; kroz crteže, slike i ilustracije deca mogu mnogo i uspešno da komuniciraju.

U prevazilaženju jezičkih barijera i za uspešnu socijalizaciju deteta, anketarka Rezarta Zumeri, iz sopstvenog iskustva, kao dete koje dolazi iz drugačije kulturne sredine, ističe da je uvek želela da je sami učitelji svrstavaju u grupe, kako se ne bi osećala isključeno. Svesna je da je imala problema sa drugovima iz razreda oko izrugivanja i neprihvatanja nacionalne i verske pripadnosti. Ona smatra da bi nastavnici trebalo da budu svesniji odnosa druge dece prema deci u nepovoljnom jezičkom položaju i da budu budniji prema činjenici da se ova deca osećaju prijatno u učionici, a ne samo da se fokusiraju na postignuća u učenju deteta imigranta. Kao najefikasnije aktivnosti ona ističe spontane razgovore, jer kroz iskren i opušten razgovor detetu dajemo do znanja da nam je stalo do njega i da želimo da mu pomognemo.

Primer aktivnosti u kojoj su deca rado učestvovala su zajednički mesečni sastanci projekta ŠIPK-STIK usmereni uglavnom na relaksaciju. Na jednom od zajedničkih sastanaka planirali su da naprave kartice sa njihovim imenima, a na poleđini su deca crtala šta vole da rade u slobodno vreme. Ovakve aktivnosti su se pokazale

kao dobre jer su učenicima olakšale planiranje aktivnosti vezanih za dečje hobije (npr. na prvom zajedničkom sastanku jedna od devojčica je nacrtala knjigu, čime je pokazala da voli da čita knjige u slobodno vreme; i pa joj je svršeni student doneo razne knjige i oni su ih zajedno čitali, raspravljali o njima, objašnjavali reči koje nije razumela na slovenačkom, a devojka je istovremeno obogatila svoj rečnik).

Još jedan primer aktivnosti: na jednom od susreta, tutor je planirao jednostavnu aktivnost, odnosno pronalaženje skrivenog predmeta u prostoriji. Ova igra je zahtevala upotrebu reči toplo, mlako, hladno, ledeno. U početku, tutor je bio u izvesnoj meri zabrinut da će igrice biti dosadna devojčici, ali je tokom prvog pokretanja ove aktivnosti student naučio da ponekad čak i najjednostavnije aktivnosti mogu biti teške za decu koja ne govore slovenački Jezik; Naime, devojke duže vreme nisu uspevale da pravilno koriste reči vruće, mlako, hladno itd., delovale su veoma nezainteresovano; a posle još igranja tutor je shvatio da devojke nisu razumele uputstva. Kada je devojčicama objasnila pravila igre na albanskom, igra je postala zanimljiva i devojčice su čak više puta tražile od učenika da je ponovo zaigra.

### **Osnovna škola Tabor 1, Maribor**

Rad sa decom kombinuje prijatne i opuštajuće aktivnosti; ako deca ne razumeju nijedan drugi jezik, nastavnik komunicira gestovima, oponašanjem i slikama. Ako deca dolaze sa slovenskog područja, nastavnik koristi njihov jezik ili jednostavan slovenački, koji učenici razumeju uz pomoć izraza lica i gestova. Nastavnik koristi frontalni, individualni oblik učenja, rad u parovima i grupama, sve u zavisnosti od uzrasta i znanja učenika. Pri prvom kontaktu sa detetom koje ne razume slovenački, učiteljica se predstavlja gestom sebe, izgovara svoje ime, a zatim gestikulira učeniku da uradi isto. Uvek je važno da prvi pristup bude opušten, osmeh i ohrabrujuća reč, iako se verbalno ne razumeju. Ton glasa je takođe veoma važan.

Nastavnici koriste različite aktivnosti, npr. crtanje, slikanje, igranje (posebno sa mlađom decom), kroz slike, opise slika i razgovore. Ako postoji mogućnost upotrebe maternjeg jezika, nastavnik ga svakako koristi, jer olakšava komunikaciju; na primer, sa engleskim, srpskim, hrvatskim, osnovama albanskog, ruskog... Ako ne postoji mogućnost upotrebe maternjeg jezika, obično se koriste gestovi i mimika uz pomoć slika.

Dete se najlakše može otvoriti kroz razgovor ili gestove, uz osmeh, a svakako uz ljubaznost i razumevanje. Jezičke barijere se mogu prevazići izrazima lica, gestovima, čak i uz pomoć rečnika, ali je to definitivno najlakši način za korišćenje slikovnog materijala. Dugove iz razreda treba podsticati da razgovaraju sa detetom iz inostranstva, da zajedno rade razne aktivnosti... Deca odlično prihvataju igre kao što su Aktivnost ili Memorija. Mnoge materijale (posebno vizuelne i tekstualne) priprema i prilagođava nastavnica sama. Ideje nastavnika nastaju odmah, iz iskustva. Igra se može uključiti u aktivnost na osnovnom nivou.

Učiteljica je naučila mnogo od dece i odraslih kojima je predavala, uključujući osnove njihovih jezika kao što su albanski ili ruski, i shvatila je da su neki od nas



kulturološki veoma različiti, i da je isti gest ili izraz lica koji uzimamo zdravo za gotovo, može biti veoma različitog značenja od našeg. Na primer, predavala je visokoobrazovanoj Albanci iz Tirane, a jezik komunikacije je bio engleski. Na kraju učiteljičinog objašnjenja, učiteljica ju je pitala da li razume. Klimnula je s leva na desno. Učiteljica joj je ponovo objasnila i još jednom je pitala da li razume. Ponovo je klimnula s leva na desno, ovoga puta jače. Učiteljica je još jednom ponovila objašnjenje, polako i precizno, ali je reakcija žene bila ista. Tada je učiteljica pitala ženu šta je to što ona nije razumela. Žena ju je začuđeno pogledala i rekla učiteljici da je sve razumela i da je sve razumela prvi put. Saznali su da na albanskom klimanje s leva na desno znači DA, a klimanje nagore nadole znači NE, za razliku od slovenačkog.

Za učenje i proces učenja, interkulturalne razlike su veoma važne. Kao primer, učiteljica kaže da Rusi veoma poštuju učitelja i da će učiniti sve što učiteljica uputi. Za Arape zavisi od toga da li se žena (takođe devojkica) uči u grupi muškaraca (dečaka). Ako jeste, neće progovoriti ni jednu jedinu reč, iako zna mnogo, jer ne želi da pokaže svoje znanje muškarcima i tako ih zaseni.

Postoje i neke tematske oblasti koje je teže prihvatiti nekim kulturama, npr. golo ljudsko telo. Ovakve kulturološke razlike ponekad je veoma teško prevazići, na primer, učiteljica je podučavala žene iz Arabije. Učiteljica je radila sa ženama u pauzama kada su muškarci išli na piće. Žene su tada otvoreno i bez stida govorile na slovenačkom, a mnoge su pokazivale veće znanje slovenačkog u odnosu na svoje muževe.

### **Osnovna škola Olga Meglič, Ptuj, Slovenija**

Način rada zavisi od više faktora: ako je učenik iz srpskog ili hrvatskog govornog okruženja, lakše mu je da priča, razume slovenački, brže se prilagođava i lakše uspostavlja kontakte sa drugim učenicima. Stoga je potrebno prvo razgovarati sa učenikom. OŠ Olga Meglič, Ptuj, Slovenija kako bi se utvrdilo njegovo/njeno razumijevanje slovenačkog i na osnovu ovih preliminarnih nalaza nastavnik priprema plan rada. Oblici rada koje nastavnica koristi slični su onima koje koristi za rad sa drugim učenicima, ali njihovo izvođenje oduzima više vremena, jer nastavnica koristi i metod vizualizacije, uključujući crtanje ili igru. Efikasnost zavisi od stepena razumevanja, izraženog interesovanja i domaće podrške. Takav učenik sedi u prvom redu, tako da nastavnik lako prati njegov napredak, pomaže mu, prevodi. Tokom časa, koji se održava odvojeno, nastavnik i učenik zajedno čitaju priču, nastavnik skicira tok priče, prevodi uputstva za jezičku vežbu, kako bi ih učenik razumeo i potom mogao da uradi vežbu (kada se bavi sa, na primer, glagolima). Nastavnik često podstiče poređenje sa maternjim jezikom deteta, što je zanimljivo i školskim drugovima učenika.

Kada se radi sa kineskim studentima, pristup je drugačiji. Nastavnik priprema učenicima osnovna pitanja slovenačkog jezika, koja oni zapisuju na računaru i prevode. Za bolje razumevanje, crtež, slikanje i fotografija su izuzetno važni u usvajanju određenih književnih tekstova, kao i gledanje filma (npr. Pastirci, Bratovščina Sinjega galeba).

Način prevazilaženja jezičkih barijera zavisi od jezika kojim učenik govori. Upotreba

određenog kompajlera je svakako od pomoći; ipak, ponekad u školi već postoji učenik koji dolazi iz istog jezičkog okruženja, a on/ona služi kao prevodilac; ovo je posebno dobro prihvaćeno među Kinezima.

Prilikom socijalizacije deteta u okruženje, prvi utisak je svakako najvažniji, posebno kada učeniku treba da stavimo do znanja da je dobrodošao i prihvaćen. Učenici su spremni da unapred prihvate svoje nove školske drugove, upoznajući se sa njihovim mogućim teškoćama, posebno u slučaju jezika, dajući im na taj način do znanja da je prihvaćen, pomažu mu u svakodnevnim i osnovnim pitanjima (raspored, menjanje učionica, užina itd.). Drugi učenici uvek pozitivno reaguju, radoznali su. Kao nastavnik (a još više kao razredni starešina), ispitanih zadaje jednog đaka nedeljno kako bi bio siguran da novi učenik ne bude isključen, pomaže mu/joj kada postoji znak koji označava kraj časa, kada menjaju učionice, uzimaju sportsku opremu i sl.

Učenici imigranti veoma vole ako mogu da predstavie svoju zemlju pred razredom, ako mogu da urade bilo šta što je vezano za njihovu kulturu. Na primer: učenica, koja je bila muslimanka, predstavila je svoju zemlju i veru; budući da je, dok je čitala Kuran na arapskom, savladala i arapsko pismo; napisala je na tabli ono što su joj drugi učenici i učiteljica rekli da napiše. Ovo je bilo izuzetno zanimljivo za sve učenike. Kada su pred drugarima iz razreda govorili o opisu procesa pravljenja nečega, učenici iz inostranstva su bili veoma zainteresovani da predstavie neka jela iz svoje kulture, svojih običaja itd. Za kućnu lektiru birali su najpopularniju omladinsku literaturu svoje nacionalne književnosti i predstavljali je drugarima iz razreda.

### **Inkluzija odraslih i dece u Pegas-u**

Svrha projekta, kao što i sam naziv govori, jeste uključivanje dece i odraslih. Koncept inkluzije proizilazi iz mentaliteta omogućavanja optimalnog svestranog razvoja pojedinca u skladu sa potrebama i mogućnostima svakog deteta, jer svako dete ili odrasla osoba ima pravo na ravnopravan život u društvu. UNESCO (2009) definiše inkluziju kao potpuno prihvatanje i inkluziju sve dece i mladih sa ciljem razvijanja harmonije i osećaja pripadnosti kako unutar grupe tako i u društvu. Inkluzija kao takva je stoga proces prihvatanja, traženja boljih načina, identifikovanja i uklanjanja ili prevazilaženja barijera, pružanja rane i sveobuhvatne brige i podrške detetu i okolini, proces koji omogućava prisustvo, učešće i uspeh svakog deteta i mlade osobe. Ovo podstiče sve pružaoce obrazovanja da otkriju inovativne, interaktivne metode podučavanja i učenja koje stvaraju podsticajno okruženje za učenje za decu, kao i za odrasle, koji su, iz različitih razloga, izloženi marginalizaciji, isključenosti ili neuspehu. Stoga je Turističko gazdinstvo Ževnik u saradnji sa svojim partnerima odlučilo da aplicira na projekat kako bi djeci i odraslima sa invaliditetom pružilo mogućnost besplatnog smještaja i učešća u aktivnostima koje se odvijaju na imanju.

Projekat ima za cilj izgradnju natkrivene arene za jahanje, koja će trajno omogućiti realizaciju aktivnosti tokom celegodine, a nesamo 2-3 meseca, jer izvođenje aktivnosti u velikoj meri zavisi od vremenskih uslova i samim tim je veoma ograničavajuće u obavljanju različitih aktivnosti. Ova investicija bi odmah mogla da poveća broj

uključenih osoba sa fizičkim ili mentalnim invaliditetom, jer je organizovanje ovih događaja veoma zahtevno, što je ujedno bio i glavni razlog za izgradnju natkrivene jahalice. Dodatni cilj je da se uporedo sa slobodnim aktivnostima iz projekta odvijaju redovni časovi jahanja i drugi događaji, omogućavajući spontanu interakciju, adaptaciju, pomoć u pripremi i doradi konja, a time i prihvatanje i razumevanje različitosti na ljudskom, empatičnom nivou. Već povremenim posetama gazdinstava različitih osetljivih grupa, sve je očiglednija ugroženost i stigmatizacija osoba sa invaliditetom, a pozitivni efekti života u prirodi, suživota sa životinjama, poboljšanja zdravlja i boljeg opšteg psihofizičkog blagostanja takođe su primećeni. Kroz razgovore sa različitim roditeljima i organizacijama, potekla je ideja o povezivanju redovnih poljoprivrednih aktivnosti (škola jahanja, kampova i sl.) sa aktivnostima vezanim za organizacije i udruženja koja se bave ugroženijom populacijom, u cilju međusobnog prihvatanja i razumevanja, kao i kao promovisanja korisnih efekata povezivanja sa konjima i na zdravstvenom i na socijalnom nivou. Projekat obuhvata aktivnosti koje pokrivaju svih 6 opština regije Posavje, jer je svrha projekta i podizanje svesti o važnosti uzajamnog poštovanja suživota sa ljudima, životinjama i prirodom. Zbog natkrivenog prostora za jahanje, aktivnosti se mogu odvijati tokom cele godine i u svim vremenskim uslovima, što će dovesti do veće iskorišćenosti objekta i veće dostupnosti za sve ciljne grupe, a posebno za one ugrožene. Razvojem turističkih aktivnosti prilagođenih osobama sa invaliditetom ojačao bi identitet Čateža, koji već dugi niz godina unapređuje svoju drugu lokalnu terapijsku i turističku ponudu.

### **Odeljenske starešine i uključivanje marginalizovanih grupa učenika u odeljenske zajednice**

Odeljenjski starešina ima veoma važnu ulogu u procesu obrazovanja. Različitost učenika je jedan od izazova sa kojima se on/ona suočava na poslu. Različitost je rezultat različitih verskih, rasnih i etničkih grupa kojima učenici pripadaju, kao i statusa invaliditeta i socio-ekonomskog statusa porodica učenika. Sve gore navedene razlike mogu dovesti do marginalizacije na nivou škole, a još više na nivou razreda, gde učenici provode većinu svog vremena u kontaktu jedni sa drugima. Često se dešava da učenici koji se razlikuju od većine budu gurnuti u stranu. Ovde možemo govoriti o segregaciji. Vršnjaci različito reaguju na različitost. U većini slučajeva, biti drugačiji je nešto nepoželjno, i zato su učenici koji se vide kao „drugačiji“ stigmatizovani. Gofman (1984) opisuje društvenu stigmiju kao poseban odgovor okoline na ono što se percipira kao „drugačije“. Stereotipi i diskriminacija su termini koji su usko povezani sa stigmatizacijom. Manstead i Hevstone (1995) definišu stereotipe kao degradirajuće stavove, negativne emocije ili neprijateljsko ili diskriminatorno ponašanje osobe prema drugima koji pripadaju određenoj društvenoj grupi. Šetinc Vernik i Vernik Šetinc (n.d.) shvataju diskriminaciju kao stavljanje stereotipa u delo.

Anketom je obuhvaćeno 381 razredni starešina u slovenačkim školama. Utvrdili smo da ni godine radnog staža, ni veličina mesta gde nastavnici rade, ni nivo nastave nisu u korelaciji sa samoevaluacijom odeljenjskih starešina o stepenu kvalifikacije potrebnom za integraciju marginalizovanih učenika. Kada je reč o količini znanja koja je potrebna za integraciju marginalizovanih učenika u odeljenje, ustanovili smo da su oni koji predaju odeljenje od prvog do petog razreda stekli veću

kompetenciju u integraciji marginalizovanih učenika nego oni koji predaju razrede od šestog do devetog. Smatramo da je razlog veći broj pedagoških predmeta koji su obuhvaćeni nastavnim planom i programom. Analiza podataka pokazala je da nastavnici iz većih gradova imaju više iskustva u integraciji marginalizovanih učenika. Razlog za to je verovatno veći protok ljudi u velikim gradovima, a samim tim i veoma raznoliko stanovništvo. Takođe smo utvrdili da nastavnici od prvog do petog razreda provode više vremena u planiranju časova za marginalizovane učenike nego oni koji predaju u višim razredima. Ovi rezultati su očekivani, s obzirom na činjenicu da nastavnici nižih razreda imaju veću ulogu u podučavanju socijalnih veština nego nastavnici viših razreda. U anketi smo pitali odeljenjske starešine o teškoćama integracije pojedinih marginalizovanih grupa. Utvrdili smo da odeljenjske starešine imaju najviše problema pri integraciji učenika različitih kulturnih sredina, a najmanje pri integraciji onih koji žive u nepovoljnim društvenim uslovima. Istraživanje pokazuje da su nastavnici uglavnom ocenili predložene strategije kao veoma uspešne. Odeljenjske starešine su dale prvo mesto strategiji koja motiviše učenike da u školu donesu predmet koji ih podseća na njihovu kulturu. Sledeća na redu je strategija u kojoj učenici iz drugog jezičkog okruženja uče svoje školske drugare pesmi na njihovom maternjem jeziku. Zatim postoji strategija formiranja različitih grupa koje se stalno menjaju za timski rad. Učenici tako imaju priliku da komuniciraju sa drugima. Najgora strategija je bila ona koja predlaže da se marginalizovanim studentima ponudi pomoć po sistemu nagrađivanja, što znači da svaki učenik koji pomogne marginalizovanom učeniku dobije žeton. Nakon što sakupi određeni broj žetona, učenik dobija nagradu. Pretpostavljamo da je strategija ocenjena kao nepoželjna jer uključuje pokušaj kupovine naklonosti prema marginalizovanim vršnjacima. Na osnovu rezultata istraživanja zaključujemo da bi bilo mudro da razredni starešine steknu što više strategija za integraciju marginalizovanih grupa tokom svog formalnog obrazovanja. To bi im olakšalo da izaberu odgovarajuću strategiju koja odgovara radu u odeljenskoj zajednici i posledično bi značajno olakšalo integraciju učenika.

## **Digitalne veštine ranjivih grupa – jačanje zapošljivosti na tržištu rada**

### **1. Veće za učenje i veštine (Isc)**

Cilj MoLeNET programa je da promoviše širu upotrebu mobilnog učenja. Projekat je fokusiran na razvoj „životnih veština“. Njegova svrha je da izgradi samopouzdanje i podstakne korisnike da unaprede svoja osnovna znanja i napreduju ka daljem usavršavanju. Motiviše korisnike da rade i individualno i u grupama. Pored toga, učenje mobilne tehnologije kao obrazovne pomoći takođe poboljšava komunikacijske veštine korisnika.

### **2. Priprema mladih za buduće tržište rada: inovativni pristup**

Cilj projekta je transformacija karijernog vođenja mlađe generacije uvođenjem inovativnog pristupa za pripremu za buduće poslove. Specifični ciljevi projekta su sledeći: Promovisanje inovativnog razmišljanja i razmišljanja orijentisanog na budućnost: Angažovanje mladih pojedinaca u inovativnim 3D virtuelnim okruženjima za učenje, uključujući igre, kako bi im se pomoglo da se bolje pripreme za buduće poslove. Pored toga, partneri su pokrenuli takmičenje „Poslovi budućnosti“, gde mladi ljudi mogu da pokažu svoju kreativnost, kritičko razmišljanje i razmišljanje orijentisano na budućnost.

Unapređenje inovativnih sposobnosti karijernih savetnika i profesionalaca: razvoj scenarija, kreativne radionice, evropsko takmičenje za inovativne usluge karijernog savetovanja i e-knjiga najboljih praksi u karijernom savetovanju zasnovanom na igricama za poboljšanje inovativnih sposobnosti pružalaca karijernog vođenja. Ovi pristupi imaju za cilj da osnaže mlade odrasle sa veštinama i načinom razmišljanja neophodnim da se prilagode svetu koji se razvija.

Projektni partneri su razvili igru koja pomaže učenicima u kritičkom razmišljanju, donošenju odluka i drugim bitnim veštinama. Na osnovu istraživanja, ustanovljeno je da je za mlade ljude ključno da budu informisani o budućim poslovima i promenama u svetu rada. Međutim, polovina ispitanika trenutno ne uči o ovim temama u školi. Pored kreativnosti, inovativnosti i preduzetničkog duha, ispitanici su kao najvažnije karijerne veštine za budućnost ocenili poznavanje trendova na tržištu rada, samosvest, fleksibilnost i otvorenost za promene. Istraživanje je takođe otkrilo da je pružaocima karijernog vođenja potrebna bolja priprema za buduće trendove zapošljavanja. Konkretno, trebalo bi da unaprede svoje znanje o trendovima na tržištu rada i potrebama mladih, kao i svoju sposobnost da kreiraju nove alate dizajnirane za novu digitalnu generaciju. Većina ispitanika ne može da identifikuje konkretan izvor informacija na mreži i da prizna nedostatak „sve u jednom“ platformi koja na adekvatan način pruža informacije o tome kako raditi sa mladima na ovoj temi.

Na osnovu ovih nalaza, partnerstvo je razvilo plan budućeg karijernog vođenja, kreiralo scenario učenja zasnovano na igricama i uvelo platformu 3D virtuelnog sveta koja ima za cilj da pomogne mladim ljudima da se bolje pripreme za svoje buduće poslove. Glavni ishod projekta je karijerna igra „Future Time Traveler“, koja inovativno kombinuje nove digitalne tehnologije (3D virtuelna okruženja za učenje) sa obrazovnim metodologijama igara kako bi se stvorila jedinstvena simulacija sveta budućnosti.

Karijerna igra se zasniva na izazovnim misijama u kojima mladi ljudi istražuju svet budućnosti, razumeju trendove koji oblikuju buduće tržište rada, nove uloge u poslu i veštine koje će im biti potrebne. To podstiče njihovo razmišljanje o karijeri u donošenju odluka i orijentaciji na budućnost. Ozbiljni scenariji igara uključuju elemente soba za bekstvo, onlajn potrage, potrage za blagom, strategija i avanturističkih igara koje mogu olakšati proces donošenja odluka o karijeri i pomoći korisnicima da koriste informacije o tržištu rada. Vizuelni podsticaji i pristup usmeren na korisnika promovisu angažovanje i stvaraju zaista jedinstveno iskustvo učenja. Okruženje virtuelne realnosti je dizajnirano oko priče koja uključuje korisnike u putovanje učenja, uključujući različite virtuelne prostore.

### **3. Aktiviranje tržišta rada ranjivih grupa**

Cilj projekta je smanjenje dugoročne nezaposlenosti i zavisnosti od garantovane minimalne pomoći efektivnom integracijom ugroženih grupa, posebno primalaca garantovane minimalne pomoći, na tržište rada kroz njihovo učešće u specifičnim programima razvoja veština i usluga.

Program se sastoji od dve vrste podrške: savetodavna podrška (pre nego što se pojedinci aktivno uključe u zapošljavanje): Ova podrška je osmišljena da pomogne

primaocima garantovane minimalne pomoći u njihovoj aktivaciji i integraciji na tržište rada. Očekivani ishod je angažovanje 1.200 pojedinaca. Mentorska podrška (dok korisnik učestvuje u obuci ili drugim aktivnim merama zapošljavanja): Ova podrška je usmerena na identifikaciju ličnih i profesionalnih prepreka i izazova sa kojima se korisnici suočavaju u procesu obuke ili zapošljavanja. Takođe nastoji da utvrdi faktore i razloge koji ometaju integraciju korisnika u obrazovno ili radno okruženje. Očekivani ishod je angažovanje 1.200 pojedinaca.

Projekat ima za cilj da pruži ove oblike podrške kako bi se pomoglo ugroženim pojedincima da prevaziđu barijere i uspešno pređu na tržište rada, smanjujući na kraju njihovo oslanjanje na garantovanu minimalnu pomoć.

Program obuhvata kombinaciju mera usmerenih na aktiviranje dugotrajno nezaposlenih lica na tržištu rada, uključujući finansijske i motivacione podsticaje. Jedna od mera je i savetodavno-motivacioni program osmišljen da podstakne i pomogne primaocima garantovane minimalne pomoći da učestvuju u obuci i drugim merama aktivnog zapošljavanja, čime se olakšava njihova integracija na tržište rada.

### **Različitost naše kompanije je savršena osnova za bolje razumevanje sveta oko nas**

Program CARE se zasniva na tri stuba, definisana na sledeći način: ZA TELO, ZA DUŠU, ZA RAVNOTEŽU RAD-ŽIVOT. Aktivnosti koje se nalaze u okviru svakog od stubova odnose se na sve zaposlene bez obzira na njihov pol, godine, obrazovanje, rasu, nacionalno poreklo, verska ubeđenja, seksualnu orijentaciju ili političku pripadnost. Cilj projekta: Želeli smo da zaposleni znaju koliko su važni za poslovanje kompanije i da poruku dobiju na drugačiji način, odnosno ne samo rečima. Znamo da su zadovoljni zaposleni takođe posvećeniji poslu, osećaju pripadnost kompaniji, inovativniji i produktivniji.

Pojedinačne aktivnosti smo pokrenuli u kratkom vremenskom periodu, ali ipak postepeno. Želeli smo da zaposleni postignu dublje razumevanje prednosti, da razmisle o mogućnostima koje se nude, da ih izaberu i uključe. Aktivnosti programa CARE za telo su: osnivanje kadrovskih sportskih klubova (trčanje, odbojka, fudbal, fitnes i aerobik, badminton i biciklizam); sportski fokusirani vikendi (takmičenja u kojima učestvuju svi takvi klubovi iz različitih zemalja); redovne sistematske zdravstvene kontrole svake dve godine za sve zaposlene; i preglede dojke i prostate za zaposlene starije od 40 godina. Aktivnosti programa CARE za dušu su: „dan vrednosti“ (dobrotvorne aktivnosti u kompaniji i društvu u celini); dodatne donacije kompanije i dodatni dani odsustva za dobrotvorne aktivnosti (kompanija uporedi donaciju koju je dao dobrotvornoj organizaciji zaposleni, zaposleni dobija dodatni dan odsustva za svoju dobrotvornu aktivnost). Kreativni impuls (podrška kreativnosti organizovanjem internacionalnih konkursa za književno stvaralaštvo, vizuelne umetnosti, scenske i druge umetnosti); mogućnosti za obrazovanje i obuku unutar kompanije (radionice na kojima stručnjaci kompanije prenose svoja znanja zaposlenima); solidarnost i podrška zaposlenima koji prolaze kroz teškoće (pomoću precizno definisanog skupa pravila o načinu i visini podrške i slučajevima u kojima se ona može dati). Aktivnosti programa CARE za ravnotežu

između posla i privatnog života su: fleksibilno radno vreme; mogućnost rada od kuće; dan odsustva za roditelje na prvi dan školovanja deteta; posete preduzeća dece zaposlenih; Novogodišnji pokloni za malu decu zaposlenih; ulaznice za događaje sponzora; popusti na usluge koje pružaju poslovni partneri kompanije.

## Zaključak

Glavna ideja ove publikacije je da vas poveže sa različitim projektima, idejama, da vam pobudi inspiraciju koje će vam pomoći u vašoj misiji da oživite različitost kao snagu u vašoj organizaciji/instituciji. Razumevanje da naše organizaciono funkcionisanje utiče na način na koji primenjujemo vrednost različitosti u praksi će obogatiti vaš rad i obezbediti vašem osoblju i mladim ljudima sa kojima radite bogatije i ispunjenije iskustvo. Nadamo se da ste uspeli da pronađete primere koje možete preneti u svoje funkcionisanje. Ako vam je potrebna pomoć u planiranju vaših akcija revolucije različitosti, stojimo vam na raspolaganju za podršku!

**CEPORA – Centar za pozitivan razvoj dece i omladine (Srbija)**  
[office@cepora.org](mailto:office@cepora.org)

**Associazione Uniamoci (Italija)**  
[uniamociaps@pec.it](mailto:uniamociaps@pec.it)

**Scuola elementare – Osnovna sola Dante Alighieri Isola (Slovenija)**  
[segreteria@dante-alighieri.si](mailto:segreteria@dante-alighieri.si)

**Institut za pedagoška istraživanja (Srbija)**  
[office@ipisr.org.rs](mailto:office@ipisr.org.rs)







**diversity  
revolution**  
FROM VALUE TO PRACTICE

