



DVV International

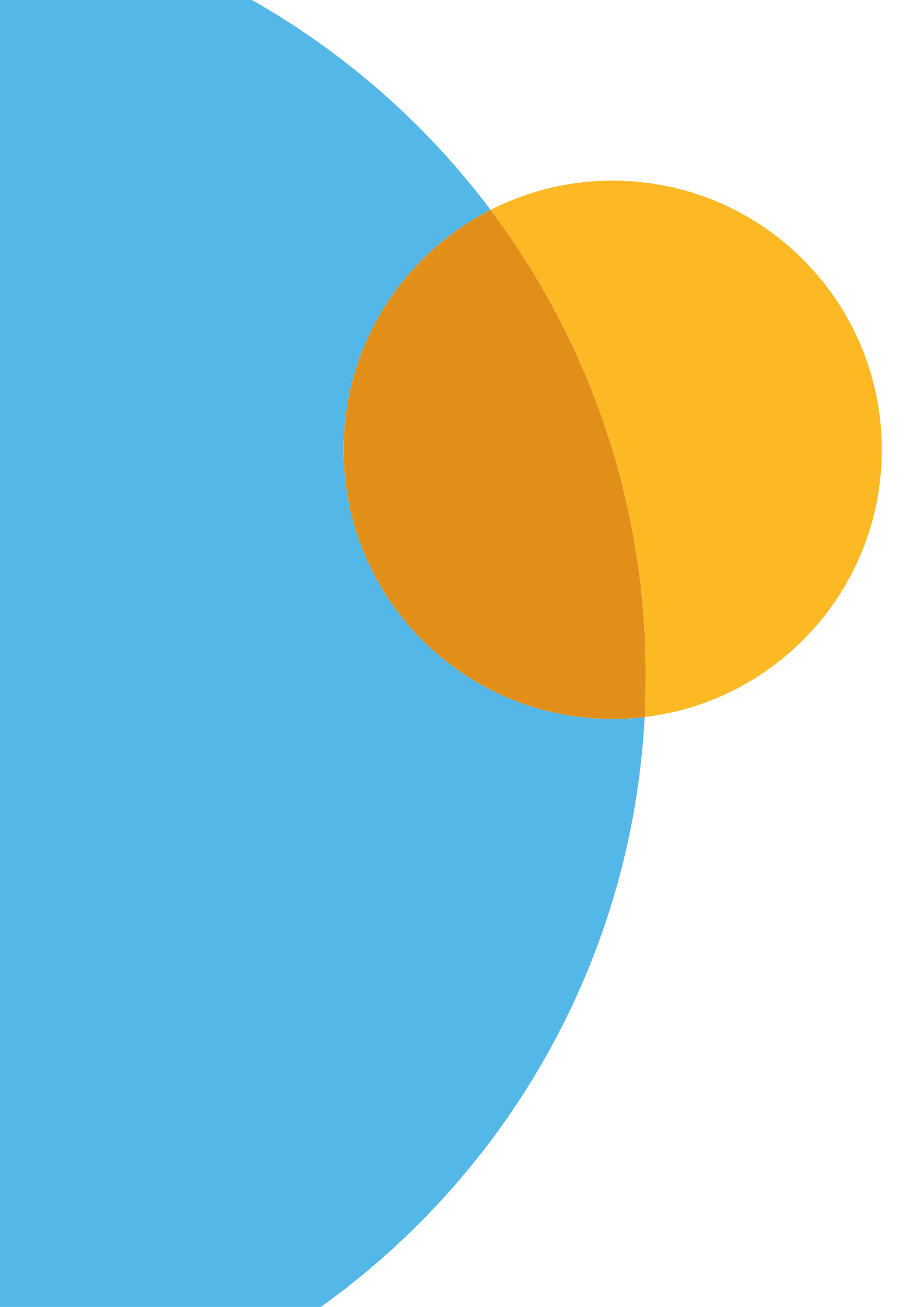
Education for Everyone. Worldwide.
Lifelong.

Program stručnog usavršavanja menadžera organizacija i ustanova za obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini

Podržano od:



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development



Program stručnog usavršavanja menadžera ustanova za obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini

Projekat:

Prilagođavanje obrazovnog programa Curriculum ManagerALE
lokalnom kontekstu Bosne i Hercegovine

Naručilac:

DVV International – Ured za Bosnu i Hercegovinu

Program pripremili:

prof. dr Meliha Bašić
prof. dr Elvir Čizmić
prof. dr Lejla Demirović
doc. dr Amina Isanović Hadžiomerović
prof. dr Almir Peštek
prof. dr Amila Pilav Velić
prof. dr Zijada Rahimić
prof. dr Munira Šestić Serdarević

Sarajevo, juni 2025. godine

DVV International - Ured za Bosnu i Hercegovinu
2025



Sažetak

Program stručnog usavršavanja menadžera ustanova za obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini razvijen je kao odgovor na potrebu za osnaživanjem rukovodećih kadrova u ovom sektoru, s ciljem unapređenja kvaliteta, relevantnosti i održivosti obrazovanja odraslih u zemlji. Program je nastao na osnovu međunarodnog kurikuluma Curriculum managerALE, koji je razvila organizacija DVV International, a u Bosni i Hercegovini ga je adaptirao DVV International – Ured za BiH u saradnji sa stručnjacima iz akademske i profesionalne zajednice.

Ovaj program predstavlja strukturirani okvir za razvoj ključnih upravljačkih kompetencija koje su neophodne za efikasno vođenje ustanova za obrazovanje odraslih u savremenom društvenom i ekonomskom kontekstu. Sadržaj programa oslanja se na međunarodne standarde i najbolje prakse, ali je istovremeno pažljivo prilagođen zakonodavnom, institucionalnom i društvenom kontekstu Bosne i Hercegovine.

Program obuhvata šest tematski i logički povezanih modula, a kroz module obuhvaćena su sva ključna područja upravljanja: od razumijevanja obrazovanja odraslih i strateškog planiranja, preko liderstva, komunikacije i saradnje, do upravljanja finansijama i evaluacijom rezultata.

Učesnici programa će razviti konkretne kompetencije u oblastima strateškog planiranja, upravljanja ljudskim i finansijskim resursima, komunikacije, marketinga, izgradnje partnerstava i uvođenja sistema monitoringa i evaluacije.

Fokus je na praktičnoj primjeni znanja u svakodnevnom radu ustanova.

Svaki modul podrazumijeva 24 sata rada u učionici (raspoređena na 3 dana) i dodatnih 20 sati individualnog rada. Individualni zadaci osmišljeni su tako da podstaknu učesnike da primijene stečena znanja u konkretnom kontekstu svojih organizacija, kroz izradu akcionih planova, analiza i prijedloga za unapređenje.

Program se može koristiti kao formalna obuka u okviru stručnog usavršavanja menadžera, podrška procesu licenciranja i profesionalne certifikacije i kao osnova za razvoj internih edukativnih i mentorskih programa unutar ustanova.

Program se može koristiti u svrhu stručnog usavršavanja menadžera obrazovnih institucija, kao podrška procesu licenciranja i profesionalne certifikacije i kao osnova za razvoj internih obrazovnih i mentorskih programa unutar ustanova.

Kroz ovaj program se postavljaju temelji za izgradnju sistema koji podržava profesionalni razvoj menadžera i doprinosi ukupnom jačanju sektora obrazovanja odraslih u Bosni i Hercegovini.

1. Kontekst i polazište

S obzirom na kompleksnost sektora obrazovanja odraslih i njegovu ulogu u društvenom, ekonomskom i kulturnom razvoju, uloga menadžera u ustanovama koje djeluju u ovoj oblasti postaje sve značajnija. Upravljanje ovim institucijama zahtijeva istovremeno razumijevanje obrazovnih politika, strateško planiranje, upravljanje ljudskim i finansijskim resursima, razvijenu komunikaciju s različitim akterima, kao i sposobnost evaluacije i kontinuiranog unapređenja rada.

Polazeći od potrebe za profesionalizacijom upravljačkih funkcija u obrazovanju odraslih u Bosni i Hercegovini, DVV International – Ured za BiH inicirao je razvoj sveobuhvatnog programa osposobljavanja menadžera u ovoj oblasti, zasnovanog na međunarodnom kurikulumu Curriculum managerALE, razvijenom od strane DVV International.

Curriculum managerALE predstavlja modularni okvir za razvoj kompetencija menadžera ustanova za obrazovanje odraslih, koji se temelji na rezultatima međunarodnih istraživanja, iskustvima iz prakse i preporukama ključnih sektorskih organizacija. Program je do sada uspješno implementiran u više zemalja, te je kroz ovaj proces prilagođen i kontekstu Bosne i Hercegovine.

2. Pristup i metodologija izrade programa

Prilikom razvoja ovog programa, korišten je originalni model Curriculum managerALE kao osnovni referentni okvir, ali je sadržaj svakog modula dodatno prilagođen lokalnom kontekstu – kako zakonodavnom i institucionalnom okviru obrazovanja odraslih u BiH, tako i realnim potrebama praktičara koji upravljaju ovim organizacijama.

U razvoju programa su učestvovali stručnjaci – univerzitetski profesori iz oblasti menadžmenta, obrazovanja odraslih, ekonomije, komunikacija i upravljanja projektima, koji posjeduju bogato akademsko i praktično iskustvo. Svaki modul je izrađen u skladu sa sljedećim principima:

- povezivanje međunarodnih teoretskih okvira sa praksom u BiH,
- orijentacija na razvoj konkretnih upravljačkih kompetencija,
- balans između znanja (kognitivnih kompetencija), vještina i profesionalnih stavova,
- kombinacija predavačkih, interaktivnih i problemskih metoda učenja.

3. Struktura i namjena programa

Program se sastoji od šest međusobno povezanih modula, koji pokrivaju ključna tematska područja za efikasno upravljanje u ustanovama za obrazovanje odraslih:

- Temeljna znanja o cjeloživotnom učenju i obrazovanju odraslih,
- Procjena potreba i strateško planiranje,
- Vještine i kompetencije menadžmenta i liderstva,
- Umrežavanje i saradnja,
- Finansijski menadžment i
- Monitoring i evaluacija.

Svaki modul ima jasno definisane:

- kompetencije koje se razvijaju – znanja, vještine i stavove,
- ishode učenja – konkretne sposobnosti koje će polaznici steći,
- tematske cjeline – sadržajno-teoretski i praktični okvir rada,
- metodološke preporuke za implementaciju,
- preporučeni obim rada – 24 sata rada u učionici + 20 sati individualnog rada i
- literaturu i dodatne izvore – za dalje učenje i istraživanje.

4. Ishodi i očekivanja od programa

Primarni cilj programa jeste da doprinese profesionalizaciji uloge menadžera u obrazovanju odraslih i jačanju institucionalnih kapaciteta. Program omogućava polaznicima da:

- steknu dublje razumijevanje uloge obrazovanja odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja,
- razviju upravljačke, komunikacijske i strateške vještine,
- ojačaju kompetencije za analizu potreba i planiranje obrazovne ponude,
- osiguraju odgovorno finansijsko upravljanje i transparentno izvještavanje,
- uspostave efikasne modele saradnje i komunikacije s partnerima i zajednicom i
- uvedu monitoring i evaluaciju kao alat za kontinuirano unapređenje kvaliteta rada.

Kroz ovakav pristup, program teži da unaprijedi organizacijsku kulturu u ustanovama za obrazovanje odraslih, podstiče profesionalni razvoj osoblja i poveća uticaj ovih institucija u lokalnim zajednicama.

5. Ciljna grupa i način primjene

Program je namijenjen menadžerima i voditeljima ustanova za obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini, uključujući:

- direktore javnih i privatnih ustanova za obrazovanje odraslih,
- koordinateure programa i projekte menadžere,
- voditelje obrazovnih centara unutar nevladinog i civilnog sektora,
- donosioce odluka i stručnjake uključene u razvoj politika i programa u ovoj oblasti.

Program se može koristiti u različitim kontekstima:

- kao formalizovana obuka unutar sistema stručnog usavršavanja,
- kao temelj za licenciranje rukovodećeg kadra,
- kao osnova za razvoj internih treninga i mentorskih programa.

6. Andragoški pristup i metodologija rada

Svi moduli se zasnivaju na kombinaciji teoretskih i praktičnih pristupa, sa snažnim fokusom na:

- aktivno učešće polaznika,
- razmjenu iskustava i dobru praksu,
- rad na konkretnim zadacima i studijama slučaja,
- podsticanje refleksije i samoevaluacije,
- rad u parovima, malim grupama i simulacije realnih izazova.

Poseban naglasak stavljen je na individualni rad, u okviru kojeg polaznici razvijaju konkretne zadatke i prijedloge za unapređenje rada vlastite organizacije, što doprinosi direktnoj primjeni stečenih znanja.

7. Dugoročna svrha i doprinos programa

Program ima za cilj da postane standardizovani alat za razvoj menadžerskih kompetencija u obrazovanju odraslih u BiH. Njegovom implementacijom se:

- doprinosi profesionalizaciji i sistemskoj održivosti sektora,
- jačaju organizacije i ustanove te njihova uloga u razvoju zajednice,
- povećava kvalitet i dostupnost obrazovanja odraslih.

U konačnici, program podstiče izgradnju učećih organizacija koje djeluju strateški, saraduju s drugim akterima, odgovaraju na potrebe zajednice i kontinuirano uče iz vlastite prakse.

Modul I

TEMELJNA ZNANJA O CJELOŽIVOTNOM UČENJU I OBRAZOVANJU ODRASLIH

Voditeljica obuke:

doc. dr Amina Isanović Hadžiomerović,
Univerzitet u Sarajevu – Filozofski fakultet

Kompetencije

Kroz ovaj modul polaznici se uvode u razumijevanje pojmova cjeloživotno učenje te učenje i obrazovanje odraslih, razmatrajući njihov međusobni odnos, kao i poziciju u međunarodnim politikama i lokalnom kontekstu. Polaznici će steći kompetencije planiranja, provedbe i koordiniranja andragoškog ciklusa. Steći će razumijevanje okruženja u kojem se odvija obrazovanje odraslih i njegove multisektorske pozicije, te sagledati ulogu sebe kao profesionalca i organizacije u kojoj djeluju u daljem razvoju ove oblasti.

Polaznici ovog modula će razviti kompetencije za:

- analizu ključnih procesa i aktera koji djeluju na obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini,
- planiranje i realizaciju andragoškog ciklusa uvažavajući potrebe odraslih osoba u procesu učenja,
- motiviranje odraslih osoba za učešće u obrazovanju u skladu s njihovim potrebama, interesima i mogućim preprekama,
- kreiranje poticajnog obrazovnog okruženja, uz individualizaciju pristupa i prilagođavanje načina rada različitim ciljnim grupama,
- korištenje interaktivnih metoda obrazovnog rada.



Ishodi učenja

Po završetku modula, polaznici će biti sposobni da:

- pravilno koriste ključne termine u oblasti obrazovanja odraslih,
- analiziraju zakonodavni okvir obrazovanja odraslih u Bosni i Hercegovini,
 - vode i koordiniraju nastavni proces u obrazovanju odraslih,
 - kreiraju obrazovni program u obrazovanju odraslih,
 - primijene strategije unapređenja participacije u obrazovanju odraslih,
 - koriste digitalne alate i interaktivne metode u obrazovnom radu.

Veza sa drugim modulima

Ovaj modul je u direktnoj relaciji sa

- **Modul 2:** Procjena potreba i strateško planiranje, jer definiše organizacije za obrazovanje odraslih i postavlja analizu potreba kao osnovno polazište obrazovanja odraslih,
- **Modul 3:** Vještine i kompetencije menadžmenta i liderstva, jer nudi osnovu za elaboraciju postavki internog upravljanja i liderskih vještina u obrazovanju odraslih,
- **Modul 4:** Umrežavanje i saradnja, jer razmatra ljudske potrebe u komunikacijskim i obrazovnim procesima.

Tematske cjeline

Temeljni okvir za razumijevanje obrazovanja odraslih

- Uvod u osnovne pojmove: cjeloživotno učenje, obrazovanje odraslih, učeće društvo, društvo znanja
- Ciljevi i funkcije obrazovanja odraslih
- Obrazovanje odraslih kao dio obrazovnog sistema, multisektorski pristup, odgovornost i finansiranje
- Politike obrazovanja odraslih u globalnom i lokalnom kontekstu, uloga međunarodnih organizacija

Struktura organizacija za obrazovanje odraslih

- Organizacijska i programska heterogenost obrazovanja odraslih u Bosni i Hercegovini
- Specifičnosti organizacijskog razvoja u obrazovanju odraslih
- Profesionalizacija u obrazovanju odraslih

Odrasla osoba u procesu učenja

- Specifičnosti učenja u odrasloj dobi (postavke Malcolma Knowlesa)
- Iskustveno i transformativno učenja
- Različitost polaznika u obrazovanju odraslih (stilovi učenja prema Davidu Kolbu)
- Principi andragoškog pristupa

Obrazovne potrebe u sistemu općeljudskih potreba

- Priroda obrazovne potrebe
- Razlozi participacije u obrazovanju odraslih
- Motivi i prepreke učenju u odrasloj dobi
- Mehanizmi motiviranja polaznika u obrazovanju odraslih

Grupa u obrazovanju odraslih

- Pravila formiranja grupe u obrazovanju odraslih
- Faze razvoja grupe i procjena grupne klime
- Komunikacija i grupna dinamika u obrazovanju odraslih
- Upravljanje grupnom dinamikom i rješavanje konflikata
- Pristup „teškim“ polaznicima i otpori u obrazovnom radu

Interaktivne metode u obrazovanju odraslih

- Repertoar metoda prilagođen obrazovnom radu s odraslima
- Analiza uslova praktične primjene interaktivnih metoda
- Individualizacija pristupa kroz metode rada

Digitalne tehnologije u obrazovanju odraslih

- Pristup učenju na daljinu i hibridni nastavni modeli
- Uslovi primjene digitalnih tehnologija u obrazovanju odraslih
- Tehnička i didaktička prilagodba sadržaja odraslim polaznicima u online i hibridnoj nastavi

Priprema i realizacija andragoškog ciklusa

- Koraci u dizajniranju programa obrazovanja odraslih (ADDIE model)
- Postavljanje ciljeva i ishoda učenja, planiranje sadržaja, metoda i evaluacije
- Matrica za planiranje i realizaciju programa u obrazovanju odraslih

Uloge edukatora u obrazovanju odraslih

- Uloge i kompetencije
- Profesionalna etika u radu s odraslima
- Refleksivna praksa i kontinuirani profesionalni razvoj



Tokom rada na ovom modulu, polaznici će dodatno razviti i ojačati niz praktičnih vještina i profesionalnih stavova koji su ključni za uspješno upravljanje obrazovnim procesom u obrazovanju odraslih. Kroz analizu politika, praksi i konkretnih primjera, polaznici će ojačati sposobnost sistemskog razmišljanja i pozicioniranja obrazovanja odraslih unutar šireg društvenog i obrazovnog okvira. Poseban naglasak stavlja se na razvijanje profesionalnih stavova, otvorenosti za učenje i djelovanje u saradničkim mrežama.

Vještine:

- kreiranje programa obrazovanja odraslih,
- formiranje obrazovnih grupa i upravljanje razvojem grupne dinamike,
- jasnog i razumljivog komuniciranja u obrazovnom procesu,
- vještina samoevaluacije i profesionalne refleksije.

Stavovi:

- zalaganje za jačanje obrazovanja odraslih kroz multisektorski i participativan pristup,
- uvažavanje raznolikosti odraslih polaznika,
- inovativnost i otvorenost za digitalnu transformaciju u obrazovanju,
- odgovoran odnos prema vlastitom profesionalnom usavršavanju u ulozi edukatora.

Napomena o implementaciji

Uspješna implementacija modula zahtijeva pažljivo osmišljen i fleksibilan pristup koji uvažava različite nivoe složenosti tematskih cjelina, kao i heterogenost ciljne grupe polaznika – uključujući lidere obrazovnih institucija, trenere, projektne menadžere i druge uloge u obrazovanju odraslih. Ključno je uspostaviti ravnotežu između teoretskog okvira i njegove neposredne praktične primjene, uz stalno povezivanje sa stvarnim kontekstom rada polaznika. Iako je važno da polaznici usvoje temeljne koncepte cjeloživotnog učenja i obrazovanja odraslih, preporučuje se da se već u prvim sesijama u modul uključe metode koje podstiču aktivno učenje i participaciju, kao što su: vođene diskusije, rad u malim grupama, strukturirane refleksije, simulacije realnih situacija.

Na ovaj način će se primijeniti kombinirani metodički pristupi, uključujući elemente problemski orijentisanog učenja, iskustvenog učenja i saradničkog učenja. Kroz obrazovni proces aktivno će se poticati razmjena znanja i iskustava među polaznicima, kroz zadatke koji uključuju kolektivnu refleksiju, peer feedback i zajedničko formuliranje preporuka. S obzirom da polaznici već posjeduju vrijedno praktično iskustvo, važno je koristiti ih kao resurs za međusobno učenje. Modul će biti najučinkovitiji ako se završi jasnim povezivanjem stečenih znanja s konkretnim profesionalnim izazovima polaznici, uz mogućnost planiranja budućih koraka za primjenu u praksi.

Preporučeni obim modula

Modul se realizuje u ukupnom trajanju od **44 sata**, i to:

- **24 sata nastave u učionici** (3 dana po 8 sati) kroz kombinaciju teoretskih i praktičnih sadržaja,
- **20 sati individualnog rada**, koji uključuje zadatak analize provedbe andragoškog ciklusa u vlastitoj organizaciji i izradu prijedloga za unapređenje (npr. analiza obrazovnih potreba, inoviranje nastavnog procesa, unapređenje andragoških kompetencija). Individualni zadaci biće usmjereni ka primjeni znanja u konkretnom kontekstu polaznika i poslužiće i kao oblik formativne evaluaciju stečenih kompetencija.

Preporučena literatura i dodatni izvori

Za polaznike koji žele dublje istražiti teme modula, preporučuje se sljedeća literatura i izvori:

- DVV International – Ured u Bosni i Hercegovini <https://dvv-international.ba>
- Isanović Hadžiomerović, A., Pfanzelt, H. & Pfanzelt, A., (2022). Studija o učenju i obrazovanju odraslih u Bosni i Hercegovini. Sarajevo-Bonn: DVV International
- Koludrović, M. et al., (2018). Učimo cjeloživotno učiti i poučavati. Zagreb: ASOO
- Mavrak, M., Badurina, M. & Isanović Hadžiomerović, A., (2024). Andragoški priručnik za stručnjake u oblasti zdravstvene njege u zajednici. Sarajevo: Fondacija Fami

Modul II

PROCJENA POTREBA I STRATEŠKO PLANIRANJE

Voditelji obuke:

prof. dr Elvir Čizmić, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

prof. dr Munira Šestić, vanredna profesorica, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

Kompetencije

Zahvaljujući učenju kroz ovaj modul, polaznici će biti sposobni da bolje prepoznaju potrebe ključnih interesnih grupa te iste inkorporiraju u strateške planove kroz operativan i racionalan sistem implementacije. Polaznici će biti sposobni da provedu, koordiniraju i nadziru procjenu potreba za edukacijom u zajednicama sa kojima rade na sistemski predefiniiran način koji može biti reproduciran, te osigurati da različite procjene i njihovi efekti budu usporedivi. Polaznici će biti sposobni da formuliraju viziju i definiraju poslovnu strategiju za organizacije koje vode ili za koje rade. Takođe, polaznici će biti sposobni da kreiraju i provedu strateške planove i osiguraju ostvarenje i ispunjavanje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva u skladu sa postavljenom vizijom i misijom organizacije.

Polaznici ovog modula će razviti kompetencije za:

- prepoznavanje potreba ključnih interesnih grupa i njihovo uključivanje u strateške planove,
- provođenje, koordinaciju i nadzor procjene potreba za edukacijom u zajednicama sa kojima rade,
- kreiranje procesa procjene potreba na sistemski predefiniiran način koji može biti reproduciran,
- kreiranje procesa procjene potreba uz osiguranje da različite procjene i njihovi efekti budu usporedivi,
- formulaciju vizije, misije i definisanje poslovne strategije organizacije,
- kreiranje, te operativnu i racionalnu implementaciju strateških planova u skladu sa vizijom i misijom organizacije.

Ishodi učenja

Po završetku modula, polaznici će biti sposobni da:

- razumiju značaj analize potreba i provedu proces procjene potreba,
- prikupe podatke primjenom različitih alata,
- prepoznaju ključne potrebe poslovnog sektora i potrebe tržišta rada,
- prepoznaju uloge ključnih interesnih skupina u strateškim planovima,
- kreiraju ključne ciljeve u strateškim planovima i prepoznaju potrebe za njihovom izmjenom,
- provedu ključne korake procesa strateškog planiranja,
- delegiraju pojedine segmente strateškog plana s ciljem implementacije istog.

Veza sa drugim modulima

Ovaj modul je u direktnoj relaciji sa:

- **Modul 1: Temeljna znanja o cjeloživotnom učenju i obrazovanju odraslih**, jer se oslanja na multisektorski pristup i potrebu uključivanja različitih aktera u planiranje i realizaciju obrazovanja,
- **Modul 3: Vještine i kompetencije menadžmenta i liderstva**, veza se ogleda u jasnoj projekciji kapaciteta i razvojnog potencijala organizacije kroz strateški plan u kontekstu svih tipova resursa organizacije i lideršip kompetencija menadžera, a posebna veza je spram tematske jedinice upravljanja razvojem zaposlenika, što je neizostavan dio planiranja i razvoja bilo koje organizacije, odnosno njene strategije,
- **Modul 4: Umrežavanje i saradnja**, se ogleda u pitanjima vezanim za teme prikupljanja informacija o potencijalnim partnerima, pri čemu je procjena potreba i tipa klijenata neophodna i predstavlja jedan od prvih koraka u procesu projektiranja mreže partnera i komunikacije sa svim vanjskim interesnim skupinama,
- **Modul 5: Finansijski menadžment**, se ogleda kroz ključne aspekte finansijskog upravljanja, a posebno pitanja vezana za prepoznavanje mogućih izvora finansiranja, te budžetiranja poslovnih aktivnosti što treba biti kompatibilno sa strateškim planom,
- **Modul 6: Monitoring i evaluacija**, jer saradnja omogućava efikasniju razmjenu podataka, transparentnost i izvještavanje prema zajedničkim ciljevima i standardima.

Tematske cjeline

„Temelji“ organizacije

- Vrijednosti, vizija i misija organizacije - konceptualni okvir
- Organizacijsko strukturiranje - statički i dinamički elementi
- Poslovno odlučivanje u organizaciji - koraci procesa odlučivanja
- Koncept kreativnog promišljanja - faze kreativnog promišljanja

Razvoj poslovnih strategija spram utvrđenih potreba

- Definiranje strateške arhitekture - ključni elementi
- Analiza okruženja - eksterno i interno okruženje
- Kreiranje poslovnog plana - dinamika i implementacija
- Strategije implementacije - sistemi dodane vrijednosti

Uvod u procjenu potreba

- Važnost procjene potreba (tražnje) u organizacijskom razvoju
- Koraci u provođenju procjene potreba (tražnje)
- Identifikovanje ciljne publike (klijenata)
- Kreiranje plana procjene potreba (tražnje)

Metode prikupljanja podataka u procjeni potreba

- Ankete i upitnici - struktura i sadržaj
- Diskusije u fokus grupama - tipovi grupnih diskusija
- Intervjui ključnih interesnih grupa - tipovi intervjuja
- Kreiranje izvještaja - uzročno posljedične veze

Analiza prikupljenih podataka u procesu procjene potreba

- Kvantitativna i kvalitativna analiza podataka - vrste i tehnike
- Vizualizacija podataka - dijagrami i sheme
- Prezentacija istraživačkih nalaza - struktura i dinamika
- Etička razmatranja u procjeni potreba - konceptualni okvir i praksa

Reinženjering poslovnih procesa i organizacijske promjene

- Biznis proces reinženjering - ključne definicije
- Principi biznis proces reinženjeringa - sadržaj i prioriteti
- Organizacijske promjene - konceptualni okvir
- Strategija „plavog okeana“ i organizacijske promjene - moguća aplikacija

Tokom rada na ovom modulu, polaznici će dodatno razviti i ojačati niz praktičnih vještina i profesionalnih stavova koji su ključni za uspješno upravljanje savremenim organizacijama obrazovanja odraslih. Fokus nije samo na tehničkoj i proceduralnoj strani saradnje, već i na razvijanju sposobnosti za međuljudsku komunikaciju, strateško razmišljanje i proaktivno djelovanje i realizaciju postavljenih ciljeva.

Vještine:

- planiranja i realizacije procesa istraživanja potreba,
- analize i interpretacije prikupljenih podataka,
- razvoja strateške arhitekture institucije sa fokusom na korisnike,
- vještine strateškog, inovativnog i komercijalno orijentiranog razmišljanja.

Stavovi:

- otvorenost prema novim izazovima u obrazovnom procesu odraslih,
- objektivnost, etičnost i transparentnost u analizi podataka,
- usmjerenost na razvoj sopstvenog inovativnog plana edukacije,
- orijentiranost ka promjenama i inovativnim rješenjima i sadržajima.

Napomena o implementaciji

Modul će se realizovati kombinacijom interaktivnih prezentacija, strukturiranih diskusija i praktičnih zadataka baziranih na realnim situacijama iz prakse. Polaznici će aktivno učestvovati u zajedničkoj analizi ključne interesne grupe, te njihove potrebe kao i potrebe ostalih interesnih skupina, u cilju razvoja jasnih koraka za kreiranje i isporuku sadržaja prema definiranim potrebama što predstavlja ključni preduvjet uspješnog strateškog planiranja.

Aktivnosti će biti osmišljene tako da omogućavaju polaznicima da razmijene iskustva, primjene naučeno na vlastite organizacijske izazove i razviju ideje koje mogu odmah implementirati. Teoretski okviri biće stalno povezivani s praksom kroz praktične alate. Sadržaj ovog modula kreiran je prema konceptualnim okvirima, a može se također sažimati, pružajući više prostora za praksu kroz simulaciju stvarnih scenarija i rješavanje praktičnih problema, te će stoga diskusije i vježbe biti glavni metodološki okviri učenja.

Realizacija ovog modula se oslanja na znanja i iskustva polaznika i voditelja obuke. Zajednička refleksija, dijalog i praktični zadaci biće glavni metodološki okviri učenja.

Preporučeni obim modula

Modul se realizuje u ukupnom trajanju od **44 sata**, i to:

- **24 sata nastave u učionici** (3 dana po 8 sati) kroz kombinaciju teoretskih i praktičnih sadržaja,
- **20 sati individualnog rada**, koji uključuje više prostora za praksu kroz simulaciju stvarnih scenarija i rješavanje praktičnih problema. Individualni zadaci biće usmjereni ka primjeni znanja u konkretnom kontekstu polaznika i poslužiće i kao alat za formativnu evaluaciju stečenih kompetencija.

Preporučena literatura i dodatni izvori

Za polaznike koji žele dublje istražiti teme modula, preporučuje se sljedeća literatura i izvori:

- Rahimić, et al. (2020). Menadžment, Univerzitet u Sarajevu – Ekonomski fakultet
- Čizmić, E i Crnkić, K (2012). Strateško preduzetništvo, Ekonomski fakultet, Sarajevo
- Dijanošić, B. i Popović K. (2013). Programi za učenje i obrazovanje odraslih, Andragoški glasnik, 17(2), 101-116 – dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/116175>
- Koludrović, M. i Vučić, M. (2018). Priručnik za nastavnike u obrazovanju odraslih, Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, OG Grafika, Zagreb, Hrvatska – dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/346414010_Uci_mo_cjelozivotno_uciti_i_poucavati_prirucni_za_nastavnike_u_obrazovanju_odraslih

Modul III

VJEŠTINE I KOMPETENCIJE MENADŽMENTA I LIDERSTVA

Voditelji obuke:

prof. dr Zijada Rahimić, redovna profesorica,
Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

prof. dr Elvir Čizmić, redovni profesor,
Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

Kompetencije

Zahvaljujući učenju u ovom modulu, polaznici će biti sposobni da bolje vode i upravljaju svojim organizacijama, sa jasnom vizijom dugoročno održivog razvoja i unaprijeđenim menadžerskim i liderskim vještinama.

Polaznici ovog modula će razviti kompetencije za:

- efektivno i efikasno upravljanje ljudskim resursima u organizacijama, odnosno institucijama za obrazovanje odraslih,
- razumijevanje ključnih elemenata okruženja organizacije i relevantnog pravnog okvira,
- izradu plana ljudskih resursa i kreiranje i provođenje aktivnosti izvještavanja,
- da postanu kompetentniji menadžeri i lideri organizacije.

Ishodi učenja

Po završetku modula, polaznici će biti sposobni da:

- razumiju koncept menadžmenta i liderstva,
- prepoznaju specifične lokalne zahtjeve legislativnog okvira,
- upravljaju i razvijaju ljudske resurse svojih organizacija,
- provedu ključne korake procesa regrutacije i selekcije zaposlenih,
- prepoznaju ključne vrste konflikta u organizaciji i adekvatno ih rješavaju,
- razumiju projektni menadžment i potrebu za organizacijskim promjenama.

Veza sa drugim modulima

Ovaj modul je u direktnoj relaciji sa:

- **Modul 1: Temeljna znanja o cjeloživotnom učenju i obrazovanju odraslih**, jer se oslanja na multisektorski pristup i potrebu uključivanja različitih aktera u planiranje i realizaciju obrazovanja,
- **Modul 2: Procjena potreba i strateško planiranje**, ova veza posebno je važna kod tema vezanih za stratešku arhitekturu i definisanja vizije, misije i strateških planova, te metodama prikupljanja podataka jer mogu pomoći u identificiranju specifičnih potreba klijenata, ali na osnovu toga i ljudskih resursa,
- **Modul 4: Umrežavanje i saradnja**, jer razvija vještine ljudskih resursa u smislu komunikacije, saradnje i rukovođenja,
- **Modul 5: Finansijski menadžment** - fokusirana na finansijsko upravljanje, a posebna veza spram ovog modula je jasno vidljiva u dijelu planiranja ljudskih resursa,
- **Modul 6: Monitoring i evaluacija**, jer saradnja omogućava efikasniju razmjenu podataka, transparentnost i izvještavanje prema zajedničkim ciljevima i standardima organizacije u dijelu ljudskih resursa.

Tematske cjeline

Koncepti menadžmenta i liderstva

- Pojam i značaj menadžmenta i liderstva
- Ključne karakteristike savremenog menadžmenta i leadershipa
- Menadžerske funkcije (veze i odnosi između funkcija)
- Upravljanje i vođenje organizacija za obrazovanje odraslih

Analiza okruženja i pravnog okvira

- Organizacijsko okruženje (komponente, elementi i analiza)
- Tržište rada sa posebnim fokusom na Bosnu i Herecegovinu
- Zakonski okvir koji reguliše pitanja organizacija za obrazovanje odraslih
- Odgovornost menadžmenta i ključne menadžerske uloge

Upravljanje ljudskim resursima

- Značaj, uloge i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa
- Strateški pristup upravljanju ljudskim resursima
- Harvardski koncept upravljanja ljudskim resursima
- Analiza posla i dizajniranje radnog mjesta

Planiranje, regrutiranje i razvoj ljudskih resursa

- Planiranje ljudskih resursa i razvoj organizacije
- Metode i tehnike planiranja ljudskih resursa u organizaciji
- Regrutiranje i selekcija zaposlenika
- Trening i razvoj osoblja (mentorstvo, coaching i savjetovanje)

Proces organizacijske komunikacije

- Pojam i značaj komunikacije u organizaciji
- Proces komunikacije i ključni elementi modela komuniciranja
- Komunikacijski kanali i vrste komunikacije
- Konflikt menadžment i strategije rješavanja konfliktnih situacija

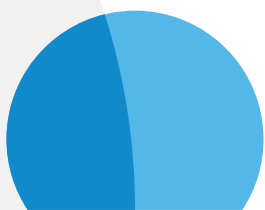
Projektno planiranje i izvještavanje

- Pojmovno određenje projektnog menadžmenta
- Okvirna znanja za projektne menadžere
- Razvoj projektnog tima
- Pisanje i čitanje izvještaja (godišnji, projektni izvještaj)

Tokom rada na ovom modulu, polaznici će dodatno razviti i ojačati niz praktičnih vještina i profesionalnih stavova koji su ključni za uspješno upravljanje savremenim organizacijama obrazovanja odraslih. Fokus nije samo na tehničkoj i proceduralnoj strani saradnje, već i na razvijanju sposobnosti za međuljudsku komunikaciju, strateško razmišljanje i proaktivno djelovanje.

Vještine:

- vještine kritičkog promišljanja,
- interpersonalne vještine,
- vještine motivacije i uvjeravanja,
- vještine procjene ljudskih resursa,
- vještine refleksije i konsultacija,
- vještine upravljanja kulturalnim raznolikostima.



Stavovi:

- objektivnost i nepristranost u odlučivanju,
- poštovanje stavova drugih ljudi,
- etičnost i poštovanje zakonskih odredbi,
- asertivnost i odlučnost u eliminiranju konflikta,
- pouzdanost i integritet u radu.

Napomena o implementaciji

Modul predstavlja kombinaciju prezentacija, interaktivnih strukturiranih diskusija i praktičnih vježbi koje su povezane na realnim situacijama iz prakse. Kroz analize studija slučaja, radionice i diskusije steći će se temeljna znanja i vještine menadžmenta ljudskih resursa za efektivno i efikasno provođenje svih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, počevši od planiranja, zapošljavanja, preko usavršavanja i razvoja pa do ocjene radnog učinka i motivacije. Dodatno, interaktivne diskusije imaju za cilj predstavljanje mogućih rješenja za različite scenarije konflikata uz ohrabivanje polaznika da podijele svoja iskustva i tako primijene stečena znanja i vještine.

Polaznici će se upoznati sa procesom postavljanja ciljeva i pisanja strateških, projektnih i godišnjih planova, kao i izvještaja uz stimulisanje praktične izrade za vlastitu organizaciju. Kroz primjere iz prakse i aktivnim učešćem u radionicama polaznici će steći i/ili usavršiti vještine i izgraditi potrebne kompetencije za uspješno upravljanje i vođenje.

Sadržaj modula kreiran je prema konceptualnim okvirima, a može se također sažimati, pružajući više prostora za praksu kroz simulaciju stvarnih scenarija i rješavanje praktičnih problema, te će stoga diskusije i vježbe biti glavni metodološki okviri učenja.

Preporučeni obim modula

Modul se realizuje u ukupnom trajanju od **44 sata**, i to:

- **24 sata nastave u učionici** (3 dana po 8 sati) kroz kombinaciju teoretskih i praktičnih sadržaja,
- **20 sati individualnog rada**, koji uključuje više prostora za praksu kroz simulaciju stvarnih scenarija i rješavanje praktičnih problema. Individualni zadaci biće usmjereni ka primjeni znanja u konkretnom kontekstu polaznika i poslužiće i kao alat za formativnu evaluaciju stečenih kompetencija.

Preporučena literatura i dodatni izvori

Za polaznike koji žele dublje istražiti teme modula, preporučuje se sljedeća literatura i izvori:

- Rahimić, Z. (2010). Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Sarajevo
- Dijanošić, B. i Popović K. (2013). Programi za učenje i obrazovanje odraslih, Andragoški glasnik, 17(2), 101-116 – dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/116175>
- Koludrović, M. i Vučić, M. (2018). Priručnik za nastavnike u obrazovanju odraslih, Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, OG Grafika, Zagreb, Hrvatska – dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/346414010_Ucimo_cjelovito_uciti_i_poucavati_prirucni_za_nastavnike_u_obrazovanju_odraslih
- UNESCO: Making lifelong learning a reality: a handbook https://www.uil.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2022/06/UIL_Handbook_170x240_RZ220601_Online.pdf
- Lifelong Learners Influencing Organizational Change https://www.researchgate.net/publication/325052583_Lifelong_Learners_Influencing_Organizational_Change

Modul IV

UMREŽAVANJE I SARADNJA

Voditelj obuke:

prof. dr Almir Peštek, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

Kompetencije

Uspješna organizacija obrazovanja odraslih ne funkcioniše izolovano – njen razvoj i održivost u velikoj mjeri zavise od kvaliteta odnosa koje gradi s drugim akterima u zajednici, javnom sektoru, nevladinim i međunarodnim organizacijama, kao i s privatnim sektorom. Umrežavanje i saradnja predstavljaju ključne funkcije savremenog upravljanja koje omogućavaju bolju razmjenu informacija, korištenje zajedničkih resursa, usklađivanje ponude sa stvarnim potrebama, te jačanje kredibiliteta i vidljivosti organizacije.

Polaznici ovog modula će razviti kompetencije za:

- planiranje i upravljanje mrežama saradnje,
- izgradnju održivih partnerskih odnosa,
- stratešku i profesionalnu komunikaciju,
- promociju i pozicioniranje organizacije kroz marketing i javni nastup,
- korištenje digitalnih alata za zajednički rad i promociju.

Ishodi učenja

Po završetku modula, polaznici će biti sposobni da:

- razumiju ulogu umrežavanja i saradnje u kontekstu obrazovanja odraslih,
- identifikuju relevantne aktere i planiraju partnerske pristupe,
- strukturiraju komunikaciju s različitim ciljnim grupama unutar i izvan organizacije,
- razviju jednostavne strategije marketinga i javne promocije organizacije,
- koriste digitalne alate za internu i eksternu saradnju,
- iniciraju, planiraju i realizuju zajedničke inicijative i projekte sa partnerima.

Veza sa drugim modulima

Ovaj modul je u direktnoj relaciji sa:

- **Modul 1: Temeljna znanja o cjeloživotnom učenju i obrazovanju odraslih**, jer se oslanja na multisektorski pristup i potrebu uključivanja različitih aktera u planiranje i realizaciju obrazovanja,
- **Modul 2: Procjena potreba i strateško planiranje**, jer umrežavanje omogućava prikupljanje ključnih informacija i bolje razumijevanje potreba zajednice,
- **Modul 3: Vještine i kompetencije menadžmenta i liderstva**, jer razvija vještine komunikacije, saradnje i rukovođenja u partnerstvima,
- **Modul 5: Finansijski menadžment**, jer partnerski odnosi mogu biti osnov za zajedničko apliciranje za sredstva i zajedničko finansijsko planiranje,
- **Modul 6: Monitoring i evaluacija**, jer saradnja omogućava efikasniju razmjenu podataka, transparentnost i izvještavanje prema zajedničkim ciljevima i standardima.

Tematske cjeline

Umrežavanje i partnerstva u obrazovanju odraslih

- Uvod u osnovne pojmove: mreža, partnerstvo, saradnja, koalicija
- Tipologija saradnje: lokalna, tematska, međusektorska, međunarodna
- Dobrobiti saradnje za organizaciju, zajednicu i polaznike

Mapiranje i analiza aktera

- Identifikacija relevantnih aktera
- Alati za mapiranje interesa i uticaja (npr. matrica interes-uticaj)
- Razvoj strategije pristupa i odnosa s akterima

Komunikacija u funkciji umrežavanja

- Interna i eksterna komunikacija u organizaciji
- Razvijanje jasnih poruka i pristupa različitim ciljnim grupama
- Profesionalna prezentacija i javni nastup
- Upravljanje konfliktima i krizna komunikacija

Marketing organizacije

- Uloga marketinga u obrazovanju odraslih
- Brendiranje, prepoznatljivost i reputacija
- Izrada marketinške strategije
- Kanali komunikacije i kreiranje sadržaja

Digitalna saradnja i alati za zajednički rad

- Osnovne platforme za timski rad
- Upotreba profesionalnih mreža
- Pravila digitalne komunikacije i zaštita podataka
- Online prisutnost kao sredstvo za jačanje vidljivosti

Planiranje zajedničkih inicijativa i projekata

- Definisane zajedničkih ciljeva
- Osnovne komponente uspješne projektne saradnje
- Uloga koordinacije i međusobne odgovornosti u partnerstvu
- Upravljanje zajedničkim resursima i informacijama

Tokom rada na ovom modulu, polaznici će dodatno razviti i ojačati niz praktičnih vještina i profesionalnih stavova koji su ključni za uspješno upravljanje savremenim organizacijama obrazovanja odraslih. Fokus nije samo na tehničkoj i proceduralnoj strani saradnje, već i na razvijanju sposobnosti za međuljudsku komunikaciju, strateško razmišljanje i proaktivno djelovanje u mrežama.

Vještine:

- strukturisano planiranje saradnje,
- verbalna i pisana komunikacija s različitim akterima,
- kreiranje i vođenje promotivnih aktivnosti,
- upotreba digitalnih alata za efikasnu saradnju i razmjenu,
- prezentacijske i pregovaračke vještine,
- razvoj i implementacija zajedničkih aktivnosti.

Stavovi:

- otvorenost za saradnju i dijalog,
- spremnost na zajedničko učenje i razmjenu iskustava,
- odgovornost u komunikaciji i ispunjavanju dogovorenih uloga,
- poštovanje različitih perspektiva i konteksta rada,
- spremnost za javno predstavljanje svoje organizacije.

Napomena o implementaciji

Modul će se realizovati kombinacijom interaktivnih prezentacija, strukturiranih diskusija i praktičnih zadataka baziranih na realnim situacijama iz prakse. Polaznici će aktivno učestvovati u zajedničkoj analizi postojećih mreža saradnje, komunikacijskih praksi i promocije svojih organizacija, te će razvijati konkretne planove za unapređenje tih segmenata.

Aktivnosti će biti osmišljene tako da omogućavaju polaznicima da razmijene iskustva, primjene naučeno na vlastite organizacijske izazove i razviju ideje koje mogu odmah implementirati. Teoretski okviri biće stalno povezivani s praksom kroz praktične alate kao što su matrica aktera, komunikacijski plan, promotivni alati i mini-projektne ideje.

Realizacija ovog modula se oslanja na znanja i iskustva polaznika i voditelja obuke. Zajednička refleksija, dijalog i praktični zadaci biće glavni metodološki okviri učenja.

Preporučeni obim modula

Modul se realizuje u ukupnom trajanju od **44 sata**, i to:

- **24 sata nastave u učionici** (3 dana po 8 sati) kroz kombinaciju teoretskih i praktičnih sadržaja,
- **20 sati individualnog rada**, koji uključuje zadatak analize postojećih praksi saradnje u vlastitoj organizaciji i izradu prijedloga za unapređenje (npr. komunikacijska strategija, prijedlog nove partnerske inicijative, plan za digitalnu promociju). Individualni zadaci biće usmjereni ka primjeni znanja u konkretnom kontekstu polaznika i poslužiće i kao alat za formativnu evaluaciju stečenih kompetencija.

Preporučena literatura i dodatni izvori

Za polaznike koji žele dublje istražiti teme modula, preporučuje se sljedeća literatura i izvori:

- EPALE – Thematic Resources on Communication and Visibility <https://epale.ec.europa.eu/en>
- SALTO Participation & Information Resource Centre <https://participationpool.eu/>
- Nonprofit Marketing Guide – Quick Tips for Small Organizations <https://www.nonprofitmarketingguide.com/blog/>
- Digital Marketing Institute – Basics of Educational Marketing <https://digitalmarketinginstitute.com/blog>



Modul V

FINANSIJSKI MENADŽMENT

Voditeljice obuke:

prof. dr Meliha Bašić, redovna profesorica,
Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

prof. dr Lejla Demirović, vanredna profesorica,
Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

Kompetencije

Efikasno finansijsko upravljanje predstavlja temelj održivog rada organizacije, omogućavajući transparentno planiranje, praćenje i korištenje finansijskih sredstava u skladu sa zakonodavnim okvirom i zahtjevima donatora. Kroz razvoj znanja i vještina u oblasti budžetiranja, analize finansijskih izvještaja i uspostavljanja internih kontrola, organizacije postaju sposobne da odgovorno upravljaju resursima, prepoznaju finansijske rizike i spriječe nepravilnosti. Na taj način, finansijski menadžment ne samo da osigurava operativnu stabilnost, već i jača povjerenje javnosti, partnera i zajednice u misiju i djelovanje organizacije.

Polaznici ovog modula će razviti kompetencije za:

- razumijevanje sistema finansijskog upravljanja u organizacijama, uključujući zakonske zahtjeve i standarde donatora
- učestvovanje u planiranju budžeta u skladu s ciljevima organizacije i projektnim zahtjevima
- aktivno praćenje i implementaciju budžeta kroz saradnju s finansijskim i administrativnim službama
- primjenu osnovnih metoda finansijskog praćenja i kontrole u cilju osiguranja transparentnosti i odgovornosti
- tumačenje i provjeru finansijskih izvještaja radi ocjene njihove tačnosti, vjerodostojnosti i usklađenosti s budžetom.



Ishodi učenja

Po završetku modula, polaznici će biti sposobni da:

- razumiju principe internog finansijskog upravljanja, uključujući zakonske i donatorske zahtjeve,
- učestvuju u izradi i implementaciji budžetskih planova u saradnji s finansijskim osobljem,
- primjenjuju osnovne metode finansijskog praćenja i kontrole,
- tumače, analiziraju i provjeravaju finansijske izvještaje u cilju osiguranja njihove tačnosti i usklađenosti s planiranim budžetom

Veza sa drugim modulima

Ovaj modul je u direktnoj relaciji sa:

- **Modul 1: Temeljna znanja o cjeloživotnom učenju i obrazovanju odraslih**, jer finansijsko upravljanje mora biti usklađeno s važećim zakonima i propisima koji regulišu rad organizacija za obrazovanje odraslih,
- **Modul 2: Procjena potreba i strateško planiranje**, jer budžetiranje i finansijsko planiranje predstavljaju ključni dio ukupnog strateškog razvoja organizacije,
- **Modul 4: Umrežavanje i saradnja**, jer uspostavljanje partnerstava često uključuje zajedničko planiranje budžeta i prikupljanje sredstava,
- **Modul 6: Monitoring i evaluacija**, jer finansijski podaci i izvještaji čine važan segment procesa praćenja i evaluacije rezultata i utroška sredstava.

Tematske cjeline

Uvodno razmatranje: značaj i funkcija računovodstva, praćenje procesa, kontrola zakonitosti u poslovanju

- Potrebe za računovodstvenim informacijama
- Propisi iz oblasti računovodstva i revizije
- Međunarodni računovodstveni standardi/Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja
- Konceptualni okvir za finansijsko izvještavanje
- Kontni plan

Finansijsko izvještavanje:

- Bilans stanja
- Bilans uspjeha
- Izvještaj o novčanom toku
- Izvještaj o promjenama na kapitalu
- Bilješke uz finansijske izvještaje

Analiza finansijskih izvještaja

- Opšta analiza finansijskih izvještaja
- Racio analiza finansijskih izvještaja
- Analiza profitabilnosti iz perspektive investitora
- Analiza novčanih tokova

Proces budžetiranja

- Uvod u budžetiranje
- Proces budžetiranja
- Metode budžetiranja
- Izrada budžetskog plana
- Saradnja sa finansijama/računovodstvom
- Implementacija budžeta
- Monitoring i kontrola budžeta
- Izvještavanje i analiza

Interna kontrola

- Uvod u interne kontrole
- Komponente sistema internih kontrola
- Vrste internih kontrola
- Procjena rizika u okviru sistema internih kontrola
- Uloga internih kontrola u prevenciji i otkrivanju nepravilnosti
- Evaluacija i unapređenje sistema internih kontrola

Tokom rada na ovom modulu, polaznici će dodatno razviti i ojačati niz praktičnih vještina i profesionalnih stavova koji su ključni za uspješno upravljanje savremenim organizacijama obrazovanja odraslih. Fokus nije samo na tehničkim aspektima budžetiranja i kontrole, već i na razvijanju sposobnosti za donošenje finansijskih odluka zasnovanih na podacima, saradnju s relevantnim službama i očuvanje transparentnosti i integriteta u radu.

Vještine:

- kritičko i analitičko razmišljanje u donošenju finansijskih odluka
- tumačenje i primjena osnovnih statističkih i finansijskih podataka
- komunikacija i saradnja s finansijskim timom i drugim sektorima
- procjena rizika i odgovorno upravljanje resursima
- koordinacija finansijskog planiranja i izvještavanja.

Stavovi:

- pažljivost, preciznost i usmjerenost na detalje,
- odgovornost i dosljednost u upravljanju sredstvima,
- realističan i objektivan pristup u procjeni i odlučivanju,
- profesionalna angažovanost i posvećenost principima transparentnosti,
- kooperativnost i diplomatski pristup u radu s različitim akterima.

Napomena o implementaciji

Modul će se realizovati kombinacijom interaktivnih prezentacija, strukturiranih diskusija i praktičnih zadataka baziranih na realnim situacijama iz prakse. Polaznici će aktivno učestvovati u analizi postojećih praksi finansijskog planiranja, budžetiranja i izvještavanja, te razvijati konkretna rješenja i preporuke za unapređenje finansijskog upravljanja u vlastitim organizacijama.

Aktivnosti će biti osmišljene tako da omogućavaju polaznicima da razmijene iskustva, primjene naučeno na vlastite organizacijske izazove i razviju ideje koje mogu odmah implementirati. Teoretski koncepti će biti stalno povezivani s praktičnim zadacima – kao što su izrada budžetskog plana, analiza finansijskih izvještaja i planiranje kontrole troškova – čime se obezbjeđuje funkcionalno i primjenjivo učenje.

Realizacija ovog modula se oslanja na znanja i iskustva polaznika i voditelja obuke. Zajednička refleksija, dijalog i praktični zadaci biće glavni metodološki okviri učenja.

Preporučeni obim modula

Modul se realizuje u ukupnom trajanju od **44 sata**, i to:

- **24 sata nastave u učionici** (3 dana po 8 sati) kroz kombinaciju teoretskih i praktičnih sadržaja,
- **20 sati individualnog rada**, koji uključuje analizu konkretnih izazova iz finansijske prakse polaznika i izradu praktičnog zadatka (npr. izrada budžetskog plana, analiza finansijskog izvještaja ili prijedlog za unapređenje finansijskog praćenja). Individualni zadaci biće usmjereni ka primjeni znanja u konkretnom kontekstu polaznika i poslužiće i kao alat za formativnu evaluaciju stečenih kompetencija.

Preporučena literatura i dodatni izvori

Za polaznike koji žele dublje istražiti teme modula, preporučuje se sljedeća literatura i izvori:

- Haris Jahić et al. (2024). Finansijsko računovodstvo i finansijsko izvještavanje kroz računovodstveni informacijski sistem PANTHEON, Univerzitet u Sarajevu-Ekonomski fakultet
- Mehmed Jahić et al. (izdanja od 2012.-2021.). Finansijsko računovodstvo, Udruženje revizora FBiH, Sarajevo
- Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja (MSFI) uključujući i Međunarodne računovodstvene standarde (MRS)
- Važeći zakoni iz oblasti računovodstva i revizije u FBiH i BiH



Modul VI

MONITORING I EVALUACIJA

Voditeljica obuke:

prof. dr Amila Pilav-Velić, redovna profesorica,
Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

Kompetencije

Efikasno upravljanje programima obrazovanja odraslih zahtijeva stalno praćenje učinaka i sistematsko učenje iz iskustva. Monitoring i evaluacija nisu samo tehnički alati, već ključne funkcije koje omogućavaju organizacijama da unaprijede kvalitet svojih usluga, odgovore na potrebe korisnika i osiguraju dugoročnu održivost. Polaznici će naučiti kako koristiti monitoring i evaluaciju kao instrumente za strateško upravljanje, donošenje odluka i organizacijsko učenje, što doprinosi stvaranju organizacione kulture koja njeguje transparentnost, odgovornost i kontinuirano unapređenje kvaliteta rada.

Polaznici ovog modula će razviti kompetencije za:

- dizajniranje i primjenu sistema monitoringa i evaluacije u skladu s ciljevima organizacije i projektima,
- formulaciju jasnih i mjerljivih pokazatelja uspjeha,
- prikupljanje, analizu i interpretaciju kvalitativnih i kvantitativnih podataka,
- izvještavanje i korištenje nalaza evaluacije za unapređenje praksi i donošenje odluka,
- povezivanje evaluacijskih rezultata s procesima strateškog planiranja i komunikacije sa zainteresiranim stranama.



Ishodi učenja

Po završetku modula, polaznici će biti sposobni da:

- razumiju monitoring i evaluaciju kao međusobno povezane procese,
- primjenjuju savremene metode i alate u planiranju i provođenju procesa monitoringa i evaluacije,
- kritički analiziraju aktivnosti i rezultate projekata,
- koriste evaluacijske nalaze za unapređenje rada i donošenje odluka,
- sistematski prezentuju i upoređuju rezultate s drugim projektima,
- formulišu preporuke i smjernice zasnovane na prikupljenim podacima.

Veza sa drugim modulima

Ovaj modul je u direktnoj relaciji sa:

- **Modul 2: Procjena potreba i strateško planiranje**, jer monitoring i evaluacija pružaju podatke neophodne za donošenje strateških odluka, prepoznavanje promjena u potrebama ciljne grupe i prilagođavanje obrazovne ponude.
- **Modul 3: Vještine i kompetencije menadžmenta i liderstva**, budući da uspješna evaluacija zahtijeva leaderske kapacitete za postavljanje jasnih ciljeva, motivisanje tima, analitičko razmišljanje i korištenje nalaza evaluacije za unaprjeđenje praksi.
- **Modul 5: Finansijski menadžment**, jer je evaluacija sastavni dio odgovornog upravljanja budžetom, a nalazi evaluacije često služe i kao osnova za opravdanje troškova, planiranje budućih ulaganja i izvještavanje donatorima.

Tematske cjeline

Koncept monitoringa i evaluacije

- Pojam monitoringa i evaluacije
- Kvalitativna naspram kvantitativne evaluacije
- Svrha monitoringa i evaluacije u ustanovama za obrazovanje odraslih
- Odnos između monitoringa i evaluacije
- Monitoring i evaluacija kao ključni zadatak u razvoju ustanovama za obrazovanje odraslih
- Koncept upravljanja zasnovanog na rezultatima (RBM)

Sistemi monitoringa i evaluacije i prakse izvještavanja u obrazovanju odraslih

- Savremene međunarodne/regionalne prakse i politike monitoringa i evaluacije
- Službene procedure izvještavanja u sektoru obrazovanja odraslih (ili ekvivalentnom sektoru u zemlji)
- Organizacija efektivnih sastanaka za monitoring
- Razvoj internih procedura evaluacije

Elementi monitoringa i evaluacije

- Opća načela planiranja, monitoringa i evaluacije
- Okvir za monitoring i evaluaciju
- Identifikacija i analiza dionika
- Ciljevi, zadaci i aktivnosti
- Indikatori
- Početne vrijednosti i ciljevi
- Vremenski okvir
- Odgovornosti
- Prikupljanje podataka

Razvoj plana monitoringa i evaluacije

- Matrica monitoringa
- Koraci monitoringa: prikupljanje podataka, analiza, izvještavanje
- Matrica evaluacije
- OECD kriteriji evaluacije (relevantnost, efektivnost, efikasnost, održivost, utjecaj)
- Šablon za izvještaj evaluacije
- Kriteriji za kvalitetan evaluacijski izvještaj

Rukovanje podacima

- Analiza i sinteza podataka
- Specifične potrebe različitih aktera za podacima
- Pretvaranje podataka u korisne i lako razumljive informacije
- Šablon za izvještaje

Korištenje podataka u donošenju odluka

- Identifikacija i analiza uspjeha i prostora za unapređenje
- Pronalaženje osnovnih uzroka problema
- Razvijanje izmjena i preporuka
- Distribucija informacija relevantnim akterima, osoblju i zajednici

Tokom rada na ovom modulu, polaznici će dodatno razviti i ojačati niz praktičnih vještina i profesionalnih stavova koji su od suštinskog značaja za efikasno planiranje, implementaciju i evaluaciju programa u organizacijama koje se bave obrazovanjem odraslih. Poseban fokus nije stavljen samo na tehničke aspekte monitoringa i evaluacije, već i na jačanje sposobnosti analitičkog razmišljanja, donošenja odluka na osnovu podataka, timskog rada i prilagodljivosti u promjenjivim kontekstima. Modul podstiče razvoj profesionalne etike, odgovornosti i refleksivne prakse, kao i sposobnosti strateškog sagledavanja uloge monitoringa i evaluacije u postizanju održivih rezultata. Time se doprinosi ne samo jačanju kompetencija pojedinaca, već i razvoju organizacijske kulture učenja i kontinuiranog unapređenja.

Vještine:

- kritičko i analitičko razmišljanje,
- tumačenje i korištenje statističkih i evaluacijskih podataka,
- jasna i efektivna prezentacija nalaza (uključujući vizualizaciju podataka),
- donošenje odluka na osnovu dokaza,
- komunikacija i saradnja u evaluacijskim procesima.

Stavovi:

- pažljivost i preciznost u radu s podacima,
- otvorenost i saradljivost u timskom radu,
- odgovornost i angažovanost u analiziranju i izvještavanju,
- realističan pristup i spremnost na samoprovjeru (autokritičnost).

Napomena o implementaciji

Modul će se realizovati kombinacijom interaktivnih prezentacija, strukturiranih diskusija i praktičnih zadataka baziranih na realnim situacijama iz prakse. Polaznici će imati priliku da aktivno učestvuju u analizi postojećih sistema praćenja i evaluacije unutar svojih organizacija, da prepoznaju ključne izazove i mogućnosti za unapređenje, te da razviju konkretne planove za poboljšanje efektivnosti i održivosti svojih projekata.

Aktivnosti će biti osmišljene tako da podstiču razmjenu iskustava, kritičko promišljanje i primjenu naučenih znanja na vlastite organizacione kontekste. Kroz rad u manjim grupama i individualne zadatke, polaznici će razvijati vještine izrade logičkog okvira, određivanja indikatora uspjeha, planiranja evaluacija i interpretacije podataka.

Teoretski okviri biće stalno povezivani s praksom kroz praktične alate kao što su teorija promjene, matrica indikatora, plan evaluacije, i modeli izvještavanja.

Realizacija ovog modula se oslanja na znanja i iskustva polaznika i voditelja obuke. Zajednička refleksija, dijalog i praktični zadaci biće glavni metodološki okviri učenja.

Preporučeni obim modula

Modul se realizuje u ukupnom trajanju od **44 sata**, i to:

- **24 sata nastave u učionici** (3 dana po 8 sati) kroz kombinaciju teoretskih i praktičnih sadržaja,
- **20 sati individualnog rada**, okviru kojeg će polaznici analizirati postojeće prakse praćenja i evaluacije u svojoj organizaciji, te izraditi prijedloge za unapređenje. Ovi prijedlozi mogu uključivati razvoj logičke matrice za projekt, dizajn seta indikatora, prijedlog novog pristupa izvještavanju ili nacrt internog plana evaluacije.

Preporučena literatura i dodatni izvori

Za polaznike koji žele dublje istražiti teme modula, preporučuje se sljedeća literatura i izvori:

- OECD – Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management (<https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>)
- Watkins, R., West Meiers, M., Visser YL. (2012). A Guide to Assessing Needs: Essential Tools for Collecting Information, Making Decisions, and Achieving Development Results. Published by World Bank, Washington
- Humentum (2019). A Guide to the MEAL DPro: Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning for Development Professionals. Washington
- United Nations Development Programme (2009). Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results. New-York: UNDP



Autori

prof. dr Meliha Bašić
prof. dr Elvir Čizmić
prof. dr Lejla Demirović
doc. dr Amina Isanović Hadžiomerović
prof. dr Almir Peštek
prof. dr Amila Pilav Velić
prof. dr Zijada Rahimić
prof. dr Munira Šestić Serdarević

DVV International - Ured za Bosnu i Hercegovinu

Kulovića 8, 71000 Sarajevo
Bosna i Hercegovina

Tel.: +387 33 552-291

E-mail: info@dvv-international.ba
www.dvv-international.ba