

Matej Cepin, Sabina Rupnik Suhadolnik, Tadej Pugelj, Petra Pucelj Lukan,  
Jan Peloza, Tadeja Mesojedec, Peter Repnik, Irena Mrak Merhar



# Usposabljanje mladinskih voditeljev in delavcev

Strokovne podlage in priporočila za vzpostavitev  
sistemov usposabljanja v organizacijah



[www.mladinski-delavec.si](http://www.mladinski-delavec.si)  
Razvoj modelov neformalnega in formalnega izobraževanja za mladinskega delavca za vključevanje v programe organizacij



# Usposabljanje mladinskih voditeljev in delavcev

Strokovne podlage in priporočila za vzpostavitev  
sistemov usposabljanja v organizacijah

**Avtorji:** Matej Cepin, Sabina Rupnik Suhadolnik, Tadej Pugelj,  
Petra Pucelj Lukan, Jan Peloza, Tadeja Mesojedec, Peter Repnik,  
Irena Mrak Merhar

**Urednik:** Matej Cepin

**Ilustracije:** Matej Kovačič

**Oblikovanje:** Toni Anžlovar in Andrej Burja

**Prelom:** Andrej Burja

**Lektoriranje:** Sabina Rupnik Suhadolnik

**Tisk:** Salve d.o.o.

Publikacija je nastala v okviru projekta MDNFI: Razvoj modelov neformalnega in formalnega izobraževanja za mladinskega delavca za vključevanje v programe organizacij, ki je potekal od leta 2009 do 2012 in bil v celoti financiran iz sredstev Evropskega socialnega sklada. Je sad več kot triletnega dela projektne skupine za razvoj modela usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev znotraj organizacij. Skupino je vodil Matej Cepin, Socialna akademija, v njej pa so sodelovali predstavniki naslednjih organizacij: Socialna akademija – zavod za izobraževanje, raziskovanje in kulturo, Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov, Zveza tabornikov Slovenije – nacionalna skavtska organizacija, Društvo mladinski ceh in Mladinsko združenje Brez izgovora Slovenija. Celoten projekt je vodil dr. Andrej Fištravec. Poslovoedeči partner je bil Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO).

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

331.578-053.6

USPOSABLJANJE mladinskih voditeljev in delavcev : strokovne  
podlage in priporočila za vzpostavitev sistemov usposabljanja v orga-  
nizacijah / [avtorji Matej Cepin ... [et al.] ; urednik Matej Cepin ; ilustra-  
cije Matej Kovačič]. - Ljubljana : Salve, 2012

ISBN 978-961-211-647-7

1. Cepin, Matej  
262939904



Za prenos na tretje osebe in označevanje avtorskih del uporabljamo standardne oblike licenc Creative Commons (CC), 2. licenca: »priznanje avtorstva« + »nekomercialno« + »deljenje pod istimi pogoji.«

Ta licenca dovoli uporabnikom avtorsko delo in njegove predelave reproducirati, distribuirati, dajati v najem, priobčiti javnosti in predelovati samo pod pogojem, da navedejo avtorja, da ne gre za komercialno uporabo in da tudi oni naprej širijo izvorna dela/ predelave pod istimi pogoji.

# Kazalo

## 1 Kaj je v tej knjigi? 7

Učni učinki mladinskega dela .....	8
Raven dogodka in raven trajnega programa/organizacije .....	9
Vzpostavite svoj sistem usposabljanja! .....	10
Zakaj? .....	11
Kaj je torej v tej knjigi? .....	13
Kdo lahko v knjigi najde kaj koristnega? .....	14
Kje začeti? .....	15
Zahvale .....	16

## 2 Izzivi časa 17

Mladinski sektor: prilagodljiv, a tudi ranljiv .....	19
Potreba po globljem premisleku o mladinskem delu .....	20
Mladinsko delo in trajnostni razvoj .....	22
Izzivi družbe z vidika trajnostnega razvoja .....	23
Mladi so v čakalnici .....	26
Mladost izgublja svojo temeljno funkcijo .....	28
Lahko mladinsko delo odgovarja na izzive trajnostnega razvoja? .....	30
Zaključek .....	33
Viri in literatura .....	34

## 3 Svež pogled na mladinsko delo 37

Mladinsko delo kot vez med mladimi in družbo .....	38
Mladinsko delo kot tretji partner pri socializaciji mladih .....	41
Elementi mladinskega dela .....	44
Prostovoljna udeležba mladih .....	47
Druženje v skupini .....	47
Mladi so akterji .....	49
Načrtovanje učinkov .....	50
Celostni osebni razvoj mladih .....	52
Dodana vrednost za družbo .....	53
Vključevanje elementov v dejavnosti .....	54

Mladinski voditelj in mladinski delavec .....	55
Sklep .....	61
Priloga: opredelitve mladinskega dela .....	63
Viri .....	65

#### **4 Mladinska organizacija kot prostor učenja 69**

Učenje in delovanje z roko v roki .....	70
Elementi mladinskega dela podpirajo učenje z delovanjem .....	71
Dva tipa učenja .....	72
Sengejev model »učče se organizacije« .....	74
Nadgradnja v modelu učče se nevladne organizacije .....	77
Vpliv na razvoj modelov usposabljanja .....	81
Poskus primerjave usposabljanja znotraj in zunaj organizacije .....	82
Sklep .....	85
Viri .....	86

#### **5 Kaj je sistem usposabljanja? 87**

Kaj je sistem usposabljanja? .....	88
Ali vsaka organizacija potrebuje sistem usposabljanja? .....	89
Sistem usposabljanja pomeni večjo učinkovitost delovanja .....	91
Kaj konkretno pomeni učinkovitost? .....	92
Niti dva sistema usposabljanja nista enaka .....	93
Sistemi usposabljanja se stalno spreminjajo .....	94
Kako pomagati organizacijam, da vzpostavijo sisteme? .....	95
Dvotirni model usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v organizacijah .....	97
Model korak za korakom .....	100
Javni interes mladinskega dela .....	100
Elementi mladinskega dela .....	101
Odnosi, v katere stopa mladinski voditelj ali delavec .....	101
Kompetence mladinskega voditelja ali delavca .....	103
Vsebine usposabljanja v mladinskem delu .....	116
Oblike usposabljanja v mladinskem delu .....	120
Oblike usposabljanja skozi udejstvovanje, delo .....	122
Oblike usposabljanja v načrtovanem izobraževalnem procesu .....	126

Sistem usposabljanja ni le papir.....	136
Na katera vprašanja si moramo odgovoriti pred pričetkom razvoja? ..	137
Kako se lotiti? .....	139
Kdo naj sodeluje pri razvoju sistema usposabljanja? .....	139
Vodenje procesa razvoja sistema usposabljanja .....	140
Koraki razvoja sistema usposabljanja .....	142
Prvi korak: Opredelitev poslanstva in vrednot mladinske organizacije .....	143
Drugi korak: Opredelitev načina udejanjanja poslanstva v organizaciji .....	146
Tretji korak: Opredelitev vlog in odgovornosti mladinskega voditelja in delavca v organizaciji .....	148
Četrti korak: Opredelitev kompetenc mladinskega voditelja in delavca v organizaciji .....	150
Peti korak: Opredelitev vsebin usposabljanja v organizaciji .....	152
Šesti korak: Opredelitev oblik usposabljanja v organizaciji .....	153
Končni produkt: sistem usposabljanja .....	155
Ko je sistem izdelan .....	156
Kdo in kako vrednoti sistem? .....	156
Konkreten primer razvoja sistema? .....	157
Prvi korak: Priprava .....	157
Drugi korak: Predstavitve in posnetek stanja v organizaciji .....	158
Tretji korak: Prvi poizkus oblikovanja vlog .....	160
Četrti korak: Od vlog k nalogam .....	161
Peti korak: Matrika sistema .....	161
Šesti korak: Preverjanje sistema in opredelitev oblik izobraževanja ..	163
Sklep .....	164
Literatura .....	164

Uvod .....	166
Sistem usposabljanja trenerjev na Mladinski akademiji v Društvu mladinski ceh .....	168
Sistem usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v Mladinskem združenju Brez izgovora Slovenija .....	177

Sistem usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev na Socialni akademiji .....	190
Sistem usposabljanja mladinskih voditeljev/delavcev v Združenju slovenskih katoliških skavtinj in skavtov .....	198
Sistem usposabljanja mladinskega voditelja/delavca v Zvezi tabornikov Slovenije, nacionalni skavtski organizaciji .....	208

## **8 Ni še konec**

**221**

Učinki modela usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v organizacijah .....	222
Kako naprej? .....	224
Ustanovitev mreže .....	225
Beleženje .....	227
Priznavanje .....	227
Poskus umestitve modela v Slovensko ogrodje kvalifikacij .....	228
Uveljavitev profila mladinski voditelj/delavec s pomočjo certifikatnega sistema znotraj sektorja .....	229
Priporočila .....	232
Kaj pričakujemo od bralcev? .....	234
Viri in literatura .....	235



# Kaj je v tej knjigi?

Na kratko o sistemih usposabljanja in o tem, zakaj jih v organizacijah razvijati



»Mladinsko delo« je organizirana in ciljno usmerjena oblika delovanja mladih in za mlade, v okviru katere mladi na podlagi lastnih prizadevanj prispevajo k lastnemu vključevanju v družbo, krepijo svoje kompetence ter prispevajo k razvoju skupnosti.<sup>1</sup> Izvaja se v t. i. »mladinskem sektorju«, glavni izvajalci pa so mladinske organizacije, organizacije za mlade in mladinski sveti. Za opis vseh treh subjektov bomo v nadaljevanju uporabljali izraz »organizacija«.

Mladinsko delo prinaša mnoge učinke. Te lahko izrazimo vezano na posameznika (učinki na mladega udeleženca, npr. ko ta spozna nove prijatelje, dobi medkulturno izkušnjo ali spremeni svoje stališče) ali pa vezano na družbo kot celoto (npr. krepitev zaposlitvenega potenciala mladih ali krepitev njihove aktivne participacije). Učinki segajo na zelo različna področja posameznikovega in družbenega življenja, najpogosteje omenjeni in najbrž tudi najbolj množično opaženi pa so **učni učinki mladinskega dela**. V pričujoči publikaciji se ukvarjamo z njimi.

## Učni učinki mladinskega dela

Učni učinki v mladinskem delu najpogosteje nastajajo skozi delovanje mladih (*learning by doing*). Ob udejstvovanju mladih v aktivnostih se ne dogajajo le delovni, ampak tudi učni procesi. Učenje v mladinskem delu najpogosteje nastopa kot stranski produkt delovanja.

Mladi in mlajši odrasli, ki so ali pa so bili deležni učnih učinkov mladinskega dela, omenjajo zelo raznolike učne izkušnje. Nekatere so površinske, npr. učenje nekaterih osnovnih besed v različnih tujih jezikih, druge pa so zelo globoke. Tako globoke, da se dotikajo posameznikovih življenjskih usmeritev, nazorov, poslanstev, poklicnih poti ali trajnih socialnih stikov. Marsikateri udeleženec dejavnosti mladinskega dela je v dejavnostih dobil navdih in znanja za novo poklicno pot, spoznal svojega življenjskega sopotnika, temeljito spoznal sebe in izboljšal svojo samopodobo ali korenito spremenil življenjske nazore. Mladinsko delo je torej bogat nabor učnih situacij, ki ne spreminjajo le posameznikovega znanja, pač pa tudi njegove veščine, vrednote, samopodobo in obnašanje.

---

1 Zakon o javnem interesu v mladinskem sektorju

Pa je učne procese v mladinskem delu sploh mogoče načrtovati? Do katere mere? Kdaj je načrtovanja preveč in kdaj premalo? Koliko mladinske organizacije dejansko načrtujejo svoje učne učinke?

V tej knjigi boste izvedeli, kako načrtovati učne procese v organizacijah, ki izvajajo mladinsko delo. A ne katere koli učne procese – tiste, ki prispevajo h kakovosti delovanja organizacij in s tem izvajanja mladinskega dela v prihodnosti.

Mnogo manj pa je priporočil, literature in usposabljanj, ki bi odgovarjala na vprašanje, kako kot prostor učenja vzpostaviti **celotno mladinsko organizacijo** ali posamezen **trajnejši program**, ki se v organizaciji izvaja. Gre za veliko bolj kompleksno nalogo, kot je načrtovanje učnih učinkov zgolj posameznega dogodka.

Jedro ali, bolje rečeno, otor mladinskega dela v organizacijah predstavljajo mladi, ki se tam aktivno udeležujejo. Pri zaganjanju tega motorja pa imajo pomembno vlogo tudi odrasli. Pravimo jim mladinski voditelji in mladinski delavci.<sup>2</sup> Pričujoča knjiga tako ponuja odgovor na vprašanje, kako v organizacijah sistematično, načrtno in učinkovito usposabljati mladinske voditelje in delavce. Sprašujemo se, kako je mogoče organizacijo uveljaviti kot prostor učenja in usposabljanja njenih bodočih kadrov.

## Raven dogodka in raven trajnega programa/organizacije

Po Evropi in tudi v Sloveniji je mogoče najti precej literature o tem, kako načrtovati učne učinke posameznega dogodka v mladinskem delu, na primer mednarodne mladinske izmenjave. Različni akterji, tako na strani koordinatorjev, podpornih sistemov in odločevalcev, pa tudi same organizacije o tem prirejajo različna usposabljanja. Na evropski ravni največ takšnih publikacij in usposabljanj najbrž pripravijo v Salto Training and Cooperation Resource Centre, v Sloveniji pa na Nacionalni agenciji programa Mladi v akciji. Seveda pri tem ne gre spregledati literature posameznih (predvsem nacionalnih) mladinskih organizacij.

2 Več o teh dveh izrazih v poglavju Svež pogled na mladinsko delo.

Mnogo manj pa je priporočil, literature in usposabljanj, ki bi odgovarjala na vprašanje, kako kot prostor učenja vzpostaviti **celotno mladinsko organizacijo** ali posamezen **trajnejši program**,<sup>3</sup> ki se v organizaciji izvaja. Gre za veliko bolj kompleksno nalogo, kot je načrtovanje učnih učinkov zgolj posameznega dogodka, pa čeprav je prav to naloga, ki bi jo bilo treba v teoriji rešiti že ob ustanovitvi organizacije ali programa.

Ko načrtujemo učne učinke trajnejšega programa ali organizacije kot celote, si težko pomagamo z znanji, vezanimi zgolj na načrtovanje učnih učinkov posameznega dogodka. Ni dovolj, da poznamo ciljno skupino, si kot mladinski voditelji ali delavci skupaj z njo zadamo cilj, poskrbimo za stimulatивно okolje in uporabimo primerne učne metode. Znanja in veščine, ki jih potrebujemo za načrtovanje učnih učinkov daljšega programa ali celotne organizacije, se dotikajo še drugih tem: opredelitve mladinskega dela, poslanstva organizacije/programa in njene vizije, organizacijske strukture in vlog v organizaciji/programu, ravnotežja med iskanjem konkretnih, merljivih rezultatov dela mladih na eni in učnih učinkov tega istega dela na drugi strani. Gre torej za popolnoma drug kontekst, kot ga poznamo pri načrtovanju učnih učinkov posameznega dogodka.

## Vzpostavite svoj sistem usposabljanja!

Z besedno zvezo »sistem usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v organizaciji« avtorji pričujoče publikacije mislimo na bolj ali manj dorečen skupek navodil, priporočil in opredelitev organizacije o tem, kako oziroma na kakšen način njeni sodelavci pridobivajo kompetence za boljše opravljanje svojega dela. Analogno seveda velja za sistem usposabljanja v določenem programu.

Glavna pot pridobivanja kompetenc pri večini mladinskih voditeljev in delavcev poteka skozi delo (učenje z delom oziroma *learning by doing*), v določenih situacijah pa se mladinski voditelji in delavci tudi umaknejo stran od vsakdanjih delovnih situacij ter se udeležijo različnih dogodkov usposabljanja. Sistem usposabljanja naj bi tako vseboval oba načina pridobivanja

<sup>3</sup> Z besedno zvezo »trajnejši program« mislimo program, ki v organizaciji kontinuirano poteka več let, vključuje vedno nove generacije mladih in za svoje obnavljanje potrebuje vedno nove voditelje. Tak program bi teoretično lahko imel tudi formo samostojne organizacije.

kompetenc: na eni strani učenje z delom, seveda podprto s priročniki, mentorstvom, tutorstvom ... in na drugi strani organizirane dogodke usposabljanja.



Da bo sistem usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev (v nadaljevanju zgolj »sistem« ali »sistem usposabljanja«) v organizaciji resnično zaživel, ni dovolj, da ga napiše skupina strokovnjakov, ki se na usposabljanje spozna, nima pa izvršilne moči v organizaciji. Sistem ima veliko več možnosti za uspeh, če ga bo potrdil in vzela za svojega organizacija oziroma, po navadi, njen izvršilni organ. Sistem usposabljanja, ki je v organizaciji sprejet, ima v njej podobno naravo kot strateški načrt. Z njim se pogosto tudi močno prepleta. Dober sistem usposabljanja naj, tako kot tudi dober strateški načrt, bistveno upošteva poslanstvo organizacije, njeno organizacijsko kulturo, splošno razpoloženje članov pa tudi gmotno stanje organizacije. Kot to velja za strateški načrt, naj tudi sistem usposabljanja nastaja skozi proces usklajevanja in čim bolj pristne komunikacije različnih deležnikov v organizaciji, običajno v moderiranem procesu. Zgolj skrbno voden proces lahko zagotovi, da bodo vpleteni sistem usposabljanja resnično vzeli za svojega.

## Zakaj?

Avtorji opažamo, da razvoj sistema usposabljanja v mladinske organizacije prinaša mnoge koristi. Najprej seveda prispeva k obnavljanju kadrov v organizaciji in s tem k njenemu trajnemu razvoju. Nadalje mladinsko organizacijo uveljavi kot prostor učenja. Mladinskim voditeljem in delavcem v njej skozi razvoj in s spoznavanjem sistema postaja bolj jasno, kaj skozi aktivno-

Dober sistem usposabljanja naj, tako kot tudi dober strateški načrt, bistveno upošteva poslanstvo organizacije, njeno organizacijsko kulturo, splošno razpoloženje članov pa tudi gmotno stanje organizacije.

sti v njej pridobivajo in na kakšne načine se to praviloma dogaja. To prispeva k njihovi motivaciji za nadaljnje udejstvovanje, obenem pa se učijo, kako znanja in izkušnje, ki so jih skozi svojo pot udejstvovanja prejeli sami, podajati tudi mlajšim.

Pri večjih mladinskih organizacijah<sup>4</sup> je sistem praktično obvezen. Najbrž se v zelo malo okoljih kadri tako hitro menjajo, kot se to dogaja prav v mladinskem delu. Učinkovito sprotno usposabljanje in stalen dotok novih kadrov je tako praktično nujen. Pri velikih organizacijah si le težko predstavljamo, da bi bila mlada oseba pri pridobivanju znanja prepuščena zgolj sebi ali pa da bi za vsakega »novinca« izumljali nove načine.

Drugače je seveda pri manjših organizacijah, kjer je dotoka novih kadrov veliko manj. Poti pridobivanja kompetenc so v takšnih primerih res veliko bolj individualne. Pa vendar smo razvoj sistema avtorji uspešno preizkusili tudi na takšnih primerih.

Razvoj sistema usposabljanja organizacijam prinaša še mnoge stranske učinke. Skozi proces razvoja sodelavci prevetrijo poslanstvo organizacije in načine njenega delovanja, po naših izkušnjah pa se najbolj bistveni koraki zgodijo na področju opredelitve vlog v organizaciji (npr. aktivist, voditelj skupine, vodja projekta, pomočnik, trener ...) in njihovih odgovornosti. Upamo si trditi, da že sam proces razvoja sistema, tudi če ta kasneje v programu ali organizaciji ne bi zaživel, prinaša kar nekaj pozitivnih učinkov.

Pri tem ne smemo zanemariti niti morebitnih negativnih posledic, ki jih ima lahko razvoj sistema usposabljanja za organizacijo. Pogosto zahteva kar nekaj časa – in to prav tistih mladinskih voditeljev in delavcev v organizaciji, ki so na odgovornih položajih in so navadno že tako preobremenjeni. Zato bi lahko bil razvoj sistema za organizacijo tudi zgrešena investicija – predvsem s časovnega, lahko pa tudi s finančnega vidika (angažiranje zaposlenih, morda najem zunanjih moderatorjev). Vendar ima v tej publikaciji predstavljen proces razvoja veliko prednost, saj organizacijam omogoča, da si od njega vzamejo toliko, kolikor se jim zdi v danem trenutku smiselno. Ne gre

<sup>4</sup> Organizacije in programi, v katere letno za daljše obdobje vstopi vsaj nekaj deset novih aktivnih članov.

za proces, ki ga je treba speljati od začetka do konca. Razvoj lahko poteka zgolj v obliki ene nekajurne delavnice ključnih deležnikov ali pa gre za celoletni, morda celo večletni proces. Oboje smo že preizkusili in oboje prinaša učinke.

Pri večjih mladinskih organizacijah je sistem praktično obvezen.

## Kaj je torej v tej knjigi?



Uvodu, ki ga berete, sledita **poglavji 2 in 3**, ki se še ne ukvarjata neposredno z razvojem sistemov usposabljanja v organizacijah, ampak z identiteto, poslanstvom in metodologijo mladinskega dela. V drugem poglavju z vidika vse večje potrebe po upoštevanju načel trajnostnega razvoja v vseh segmentih družbe analiziramo izzive časa, od katerih bo odvisno predvsem življenje prihodnjih generacij. V tretjem poglavju kot odgovor na te izzive predstavimo svež pogled na mladinsko delo. Prav razčlenjevanje identitete in elementov mladinskega dela je tudi za nas avtorje predstavljalo glavnino razvojnega dela in model, ki ga predstavljamo v nadaljevanju, v polnosti sloni na ugotovitvah teh dveh poglavij.

**Četrto poglavje** prinaša pogled na mladinsko delo in mladinsko organizacijo kot na prostor učenja. Če se v poglavju pred tem z mladinskim delom ukvarjamo kot z neločljivo celoto, v tem poglavju naslavljamo le njegovo učno dimenzijo. Namen poglavja je, da v njem utemeljimo, zakaj je smiselno, da glavnina usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev poteka znotraj organizacij.

Jedro knjige predstavlja **peto poglavje**, v katerem je predstavljen model razvoja sistema usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v organizacijah. Ta splošni model posameznim organizacijam služi kot vodilo pri razvoju njihovih lastnih izobraževalnih sistemov. Prav o tem, kako v posamezni organizaciji korak za korakom razviti sistem, pa govorimo v **šestem poglavju**.

V **sedmem poglavju** navajamo pet primerov konkretnih sistemov, razvitih ali nadgrajenih v okviru projekta. S pomočjo sistemov usposabljanja v dveh večjih organizacij skavtskega tipa (ZSKSS in ZTS) lahko bralec primerja, kako različna sistema imata lahko na nek način tako podobni organizaciji. Sistem usposabljanja trenerjev, ki so ga razvili na Društvu mladinski ceh, je edini sistem, predstavljen v publikaciji, ki ni vezan na celotno organizacijo, ampak na posamezen program. Mladinsko združenje Brez izgovora Slovenija je sistem razvilo v več kot leto dni trajajočem procesu znotraj projekta MD-NFI, in to od začetka. Razvoj sistema je organizaciji prinesel tudi mnoge pozitivne stranske učinke. Sistem, ki so ga za svoje področje mladinskega dela razvili na Socialni akademiji, dokazuje, da sistem lahko živi tudi v manjših organizacijah, po drugi strani pa gre za edino med predstavljenimi organizacijami, ki namerava ta isti (mladinski) sistem usposabljanja v prihodnje razširiti tudi na druge generacije.

V **osmem poglavju**, v katerem zremo predvsem v prihodnost, opisujemo možne nadaljnje korake razvoja projekta MD-NFI, usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev ter mladinskega dela kot celote.

## Kdo lahko v knjigi najde kaj koristnega?

Za **vodje organizacij** utegnejo biti zanimiva predvsem poglavja od 2 do 5. Gre za poglavja, ki razkrivajo identiteto mladinskega sektorja in organizacij v njem, hkrati pa vodji postavljajo vprašanja, kako lahko s svojo organizacijo ta teoretična načela in odgovore na izzive časa uresničuje v praksi.

**Odgovorni za usposabljanje v organizacijah** se bodo najbrž lotili kar celotne publikacije. Ta jih bo poglavje za poglavjem vodila od splošnega h konkretnemu, od občega k njihovemu specifičnemu, od izzivov, s katerimi se soočajo mladi in družba, proti odgovorom nanje.



Za **mladinske voditelje in delavce** utegneta biti najbolj zanimivi poglavji 5 in 6. V njih lahko najdejo nabor kompetenc, za katere se lahko še usposabljaajo, s tem pa tudi navdihe za nadaljnjo osebnostno in strokovno rast na področju mladinskega dela.

Jedro knjige predstavlja peto poglavje, v katerem je predstavljen model razvoja sistema usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v organizacijah.

Tudi za **odločevalce** utegne biti zanimiv večji del knjige. V poglavjih 2, 3 in 4 bi jih utegnilo zanimati, na katere izzive časa in kako lahko odgovarja polje mladinskega dela. V poglavjih 5, 6 in 7 si lahko abstraktno in konkretno ogledajo, kaj avtorji mislimo pod pojmom »sistem usposabljanja« ter kaj po našem mnenju bistveno dviguje kakovost dela v organizacijah. Še posebej pa priporočamo v branje poglavje 8, v katerem so navedena priporočila – med drugim tudi za odločevalce.

Po knjigi bi lahko segli tudi **znanstveniki in raziskovalci** s področja mladih, učenja in menedžmenta. V njej lahko najdejo mladinsko delo opredeljeno kot sociološki pojav. Za proučevanje jim lahko služijo konkretni primeri sistemov usposabljanj, knjiga pa je bogata tudi z referencami na večino obstoječe literature o mladih in mladinskem delu v Sloveniji.

## Kje začeti?

**Za hitre bralce.** Jedro publikacije predstavljata peto in šesto poglavje, ki vam bosta takoj postregli z odgovorom na vprašanje: Kako razviti sistem usposabljanja v organizaciji? Tisti, ki raje, preden sploh preberete kar koli konceptualnega, pregledate konkretne primere, pa začnite kar pri sedmem poglavju.

**Za bolj sistematične.** Knjigo berite po vrsti, saj se vsako poglavje vsebinsko navezuje na vsa predhodna in vam bodo določene teze, zapisane v posameznem poglavju, odgovorile na vprašanja, ki si jih boste zastavljali skozi prejšnja poglavja.

## Zahvale

Publikacija je nastala kot eden končnih rezultatov projekta MD-NFI. Celotno ime projekta je Mladinski delavec: razvoj modelov neformalnega in formalnega izobraževanja za mladinskega dela za vključevanje v programe organizacij, krajše ime projekta pa je Mladinski delavec.

Zahvaljujemo se Evropskemu socialnemu skladu ter odločevalcem na Uradu RS za mladino in Ministrstvu za izobraževanje, znanost, kulturo in šport, ki so programe usmerjali tako, da so omogočali razvoj pričujočega projekta.

Avtorji publikacije se še posebej zahvaljujemo dr. Andreju Fištravcu, vodji projekta, in Aniti Hrast, ki je vodila zapleteno koordinacijo med partnerji in poročanje.

Zahvaljujemo se tudi organizacijam, ki so nas v letih od 2009 do 2012 podpirale pri našem delu na tem projektu ter nam dajale možnost, da smo teoretična spoznanja preizkušali v praksi. Poleg organizacije, v kateri trenutno deluje, pa je vsak med nami hvaležen tudi vsem tistim (mladinskim) organizacijam, v katerih je plemenitil svoje dosedanje znanje.

Ne nazadnje smo hvaležni tudi našim partnerjem, družinskim članom in ostalim zasebnim podpornikom. Ne samo neposredno za nastanek te knjige, ampak predvsem zato, ker razumejo, da mladinsko delo pobere nekoliko večji del človeka kot običajna služba.

Hvala!

Avtorji

# Izzivi časa

Kaj se dogaja na področju družbe, mladih in mladinskega dela?

ČAKALNICA



*Če načrtuješ za eno leto, posej žito. Če načrtuješ za deset let, posadi drevo.  
Če načrtuješ za prihodnost, poučuj ljudi.*

*(Kitajski pregovor)*

Vsako usposabljanje je neločljivo povezano s prihodnostjo. Ljudi v podjetjih, nevladnih organizacijah in tudi v procesih formalnega izobraževanja usposabljammo za to, da bodo v prihodnje boljše opravljali določene naloge in prevzemali določene odgovornosti.<sup>1</sup> Ko v katerem koli od zgoraj naštetih okolij razvijamo sistem usposabljanja, je zato pred očmi vedno treba imeti bodoče naloge in odgovornosti tistih, ki jih usposabljammo. Kaj bodo zares počeli? Pred kakšne izzive bodo postavljeni? Kakšne bodo tipične, pa tudi izredne situacije, v katerih se bodo znašli?

Okolja – tako podjetja kot nevladne organizacije in države – se sčasoma spreminjajo. Usposabljanje postane učinkovito takrat, ko so njegovi snovalci sposobni te spremembe predvidevati in upoštevati. Ko so sposobni udeležencem že v tem trenutku ponuditi tisto, kar utegnejo potrebovati, ko bodo usposabljanje zaključili.

Prihodnosti nikoli ni mogoče dovolj natančno predvideti, zato smo pri usposabljanju še uspešnejši, če udeležence usposobimo do te mere, da bodo nekoč sposobni **sami** prepoznavati izzive časa in odgovarjati nanje, pa kakršni koli ti že bodo. Tak pristop seveda zahteva globlje in dolgotrajnejše procese učenja, pa tudi višjo usposobljenost izobraževalcev. Ne glede na to, za kako temeljito usposabljanje se odločimo, pa še vedno velja: eden prvih korakov snovanja vsakega usposabljanja je poskus predvidevanja izzivov, ki bi nas – in tiste, ki jih usposabljammo – utegnili čakati v prihodnosti.

V pričujočem poglavju tako skušamo načrtovalce sistemov usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev spodbuditi k razmisleku o prihodnosti družbe, mladih in mladinskega dela. Mladinski sektor bo imel v prihodnje natanko tolikšen pomen, kolikor bo sposoben odgovoriti na ključne izzive mladih, ki bodo takrat aktualni.

---

1 »Usposabljanje« v tej publikaciji jemljemo kot ožji termin od »učjenja«. Če učenje po UNESCO-vi definiciji obsega štiri stebre: »Učiti se, da bi vedeli. Učiti se, da bi znali delati. Učiti se, da bi znali živeti skupaj. Učiti se biti«, je usposabljanje v tej publikaciji mišljeno ožje – s ciljem opravljanja določenih nalog. Seveda pa avtorji ne trdimo, da vsi štirje stebri učenja niso pomembni – prav nasprotno. Opažamo, da prav mladinsko delo ponuja okolje, v katerem lahko vse štiri uresničujemo sočasno.

## Mladinski sektor: prilagodljiv, a tudi ranljiv

Mladinski sektor je v večini držav EU eden tistih sektorjev, ki se hitro spreminjajo. Kaj v tem kontekstu pomeni *hitro* in kaj *počasi*, je težko soditi. Pa vendar je hitrost spreminjanja mladinskega sektorja zagotovo višja od hitrosti spreminjanja formalnega šolskega sistema, zdravstvenega sistema, vojske ali policije v evropskih državah.

Oglejmo si nekaj kazalnikov v podporo tej tezi. Kadri v mladinskem delu se v veliki večini zamenjajo vsakih nekaj let. Politične prioritete mladinskega dela in z njim sektorja se spreminjajo iz leta v leto. Pogoji delovanja in financiranja za organizacije so, vsaj v Sloveniji, od teh ciljev bistveno odvisni in s tem vsako leto drugačni. Ciljna skupina, s katero mladinsko delo operira, torej mladi, pa je najhitreje spreminjajoča se ciljna skupina v družbi.

Dva deležnika sta v mladinskem delu najbolj bistvena in vplivna: mladi in odločevalci v mladinski politiki. In vsaj za Slovenijo do današnjega dne je veljalo, da se tudi oba ključna deležnika zelo hitro spreminjata.

**Spreminjajo se mladi.** Tega, da se spreminjajo navade, življenjski vzorci in stališča mladih, najbrž ni treba posebej utemeljevati. Že bežna primerjava raziskav Mladina 2000 in Mladina 2010 (Lavrič et al., 2010) kaže, da so mladi v letu 2000 prvič zaslužili denar za lastno preživetje povprečno pri 20,3 letih, 10 let kasneje pa pri 22,3 letih. V 10 letih je torej nastala razlika dveh let. Projekcija te spremembe v prihodnost bi pomenila, da bodo mladi leta 2050 prvi denar za preživetje zaslužili povprečno pri 30,3 letih! Seveda prihodnje stanje mladine ni tako enostavno predvidljivo in trivialno, pa vendar razlika dveh let v obdobju 10 let kaže na izredno hitro spreminjanje na tem področju. In takšnih sprememb je še mnogo: vzemimo samo podaljševanje obdobja šolanja ali odhod mladih iz primarne družine.

Dva deležnika sta v mladinskem delu najbolj bistvena in vplivna: mladi in odločevalci v mladinski politiki. In vsaj za Slovenijo do današnjega dne je veljalo, da se tudi oba ključna deležnika zelo hitro spreminjata.

**Spreminjajo pa se tudi mladinske politike.** Skoraj tako hitro kot mladi se spreminjajo tudi mladinske politike. Še leta 2000 je bilo informiranje mladih eden od ključnih poudarkov mladinskih politik. Danes, v dobi veliko večje razširjenosti svetovnega spleta, to ni več tako pomembno. Strategije infor-

miranja so povsem drugačne. Morda pa prav nasprotno velja za temo kre-pitve zaposljivosti mladih. Še leta 2000 je ta predstavljala zgolj eno od ob-robnih tematik mladinskih politik, nanašajočo se predvsem na osipnike in mlade z manj priložnostmi, pa še to bolj poredko. Danes je v nekaterih okoljih to pravzaprav edina *resna* tema, zagotovo pa ena največjih nalog, ki jo mladinskemu delu nalaga večina odločevalcev.

Mladinski sektor je bil od zgodnjih 90-ih let 20. stoletja vedno zelo prilago-dljiv, a zaradi svoje obrobnosti hkrati tudi zelo ranljiv. Oba ključna akterja, mladi in odločevalci na polju mladinskih politik, se pod vplivom spreminja-jočega se širšega okolja naglo spreminjata, mladinski sektor pa je prisiljen vse te spremembe vsrkati in se jim prilagajati.

Za usposabljanje mladinskih voditeljev in delavcev torej še posebej velja, da ni dovolj, če odgovarja zgolj na izzive današnjega dne. Že jutri bodo iz-zivi lahko povsem drugačni in učinkovito usposabljanje mora to upoštevati.

Si znamo predstavljati, kakšno bo mladinsko delo čez nekaj let? Kaj bodo njegovi glavni izzivi? Kakšne bodo takrat potrebe mladih in okolja? Kateri dejavniki bodo imeli največji vpliv na njegov razvoj?

## Potreba po globljem premisleku o mladinskem delu

Splošna praksa je, da mladinsko delo, s tem pa tudi modele usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev, utemeljujemo na različnih mladinskih politikah. To lahko vidimo že v samih definicijah mladinskega dela (glej poglavje 3) – nekateri ga utemeljujejo z aktivno participacijo mladih, drugi z aktivnim državljanstvom, medkulturnim dialogom, pridobivanjem kompetenc oziroma neformalnim učenjem, spet drugi s socialnim vključevanjem mladih. Še bolj pa je raznolikost razvidna iz razpisov za javna sredstva. (Cepin, 2010)

Vendar se zdi, da so prav spreminjajoče se mladinske politike tiste, ki mla-dinsko delo navezujejo zdaj na enega in zdaj na drug cilj, s tem pa ga kot stroko delajo še bolj ranjivega. Za razvoj sektorja in bolj kontinuirano, s tem pa tudi resnejšo podporo mladim, potrebujemo trdnejše oprijemališče, kot

ga nudijo mladinske politike. Mladinsko delo je treba utemeljiti na nečem trajnejšem. To *trajnejše* mora biti v javnem interesu, kot relevantno pa ga morajo priznati tako mladi kot celotna družba. Mladinsko delo ne sme ostati samo obrobni partner, poleg vseh drugih, pomembnejših, pri reševanju drugo- ali tretjerazrednih ciljev, vezanih na mlade.

Za usposabljanje mladinskih voditeljev in delavcev torej še posebej velja, da ni dovolj, če odgovarja zgolj na izzive današnjega dne. Že jutri bodo izzivi lahko povsem drugačni in učinkovito usposabljanje mora to upoštevati.

Pred sprejetjem Zakona o javnem interesu v mladinskem sektorju (ZJIMS) leta 2010 se je v Sloveniji uveljavljala opredelitev mladinskega dela kot sredstva za integracijo vedno novih generacij mladih v družbo. Ta opredelitev je že neodvisna od vsakodnevnih mladinskih politik, saj je vezana na družbo, kakršna koli že je ta bila skozi različna zgodovinska obdobja. Vendar pa ima definicija neko drugo pomanjkljivost. Zdi se, da na mladinsko delo gleda samo z enega konca – z vidika družbe. Mladi v njej nastopajo kot objekti, ki jih družba »vsrkava« vase in pri tem nimajo bistvene vloge.



ZJIMS nekoliko bolj poudari tudi mlade. Mladinsko delo opredeljuje kot »organizirano in ciljno usmerjeno obliko delovanja mladih in za mlade, v okviru katere mladi na podlagi lastnih prizadevanj prispevajo k lastnemu vključevanju v družbo, krepijo svoje kompetence ter prispevajo k razvoju skupnosti.« V tej opredelitvi se že vzpostavi simetričen, sodelovalen odnos med mladimi in družbo – tako mladi kot tudi družba v tem odnosu nekaj

dajeta in tudi nekaj prejemata. A ima z vidika načrtovanja sistemov usposabljanja tudi ta opredelitev dve pomanjkljivosti:

1. Ne dotika se prihodnosti oziroma izzivov, ki mlade in družbo čakajo v prihodnje (zgoraj utemeljujemo, zakaj se nam to z vidika usposabljanja zdi pomembno).
2. Premalo poudarja pomen mladinskega dela za celotno družbo; ta pomen je sicer nakazan v zadnjem delu definicije, vendar ni konkretiziran, s tem pa pušča mladinsko delo na obrobju kot manj pomembno dejavnost.

Avtorji zato za potrebe razvoja sistemov usposabljanja in utrditev položaja mladinskega sektorja v družbi nasploh predlagamo utemeljitev mladinskega dela na konceptu, ki se dotika prihodnosti celotne družbe, še posebej pa mladih. Predlagamo, da mladinsko delo utemeljimo na konceptu, ki je, ali pa bi vsaj moral biti, v osrednjem fokusu celotne družbe, na konceptu trajnostnega razvoja.

## Mladinsko delo in trajnostni razvoj

Trajnostni razvoj je koncept, ki ima potencial, da na izredno jasen in neposreden način nagovarja vse generacije, še posebej pa mlade. Deluje kot svarilo, kako naj kot posamezniki ali kot celotna družba ravnamo danes, da bo življenje na tem planetu možno tudi jutri. Svetovna komisija za okolje (WCED) je leta 1987 razvoj opredelila za trajnostnega, če »zadošča današnjim potrebam, ne da bi ogrožal možnosti prihodnjih generacij, da zadostijo svojim lastnim potrebam.«

Predlagamo, da mladinsko delo utemeljimo na konceptu, ki je, ali pa bi vsaj moral biti, v osrednjem fokusu celotne družbe, na konceptu trajnostnega razvoja.

Danes najpogostejša opredelitev trajnostnega razvoja pojem prikazuje kot sestav treh dimenzij: gospodarske, družbene in okoljske. Spremlja jo temeljna teza, da so te tri dimenzije kot noge trinožnega stola ali mize, ki morajo biti enako dolge

– če niso, stol ali miza ne opravljata svoje funkcije. V prenesenem pomenu to pomeni, da je treba pri vsaki človekovi dejavnosti usklajevati vpliv dejavnosti na okolje, družbo in gospodarstvo. Čim pri kakšni od komponent



pretiravamo v eno ali drugo smer (pretirana skrb ali, pogosteje, pretirano zanemarjanje), se bo to sčasoma kot bumerang poznalo tudi na ostalih dveh.



Pojem mladinskega dela je že po zakonski opredelitvi povezan s trajnostnim razvojem, še posebej z njegovo drugo dimenzijo: družbeno. Na to opozarja zadnji del definicije, ki pravi, da si v mladinskem delu mladi prizadevajo k razvoju skupnosti. Prav skupnost je eden od glavnih terminov, povezanih z družbenim vidikom trajnostnega razvoja. Gre za odnos do skupnih virov in in do tega, kako kot skupnost upravljamo s skupnimi viri. V jedru družbene dimenzije trajnostnega razvoja je vprašanje, kakšne medsebojne (družbene) odnose gradimo, da vsak posameznik čuti odgovornost do naših »skupnih pašnikov«.

Mladinsko delo ima tudi mnoge druge potenciale za podporo trajnostnemu razvoju. Še več – v nadaljevanju poglavja bomo spoznali, da mladinsko delo **pomeni** trajnostni razvoj, neupoštevanje načel mladinskega dela pa v veliki meri meri tudi neupoštevanje načel trajnostnega razvoja.

## Izzivi družbe z vidika trajnostnega razvoja

Vedno več ljudi opaža, da nas je trend, ki smo ga ves čas imenovali napredek in ki je bil še posebej močnejši v 20. stoletju, kot prebivalce planeta Zemlja pripeljal v kompleksno in težko rešljivo situacijo. Vedno več pojavov in kazalnikov kaže na to, da z odnosom človeštva do svojega planeta in s tem tudi ljudi do samih sebe nekaj ni v redu. Da smo, milo rečeno, *zavozili*.

Pojem mladinskega dela je že po zakonski opredelitvi povezan s trajnostnim razvojem, še posebej z njegovo drugo dimenzijo: družbeno.

Če so bili znaki netrajnostnih ravnanj in načinov življenja še pred nekaj desetletij vidni le na zelo omejenih delih sveta in predvsem s pomočjo znanstvenih poskusov, jih je danes veliko vidnih vsepovsod in kar s prostim očesom. Javni in zasebni prostor je poln govora o raznih krizah. Te sicer človeštvo spremljajo že skozi vso zgodovino, a zdi se, da te še nikoli niso sočasno imele toliko dimenzij, kot jih imajo prav danes.

Rezultati kriz so bile vedno določene spremembe. Večje kot so bile krize, večje (in bolj boleče) spremembe so bile potrebne, da je družba vzpostavila nove temelje delovanja. In kakšne spremembe bodo potrebne tokrat?

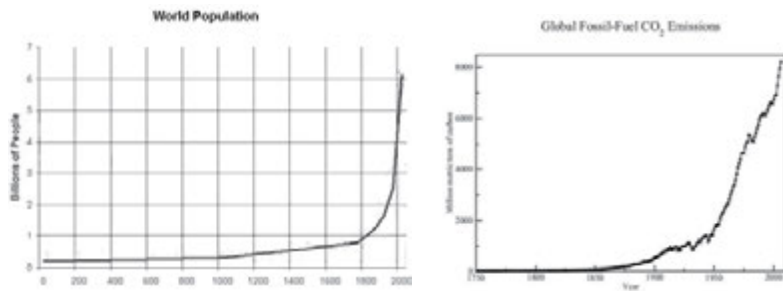
Kot ponazoritev netrajnostnega razvoja družbe na sliki 1 navajamo tri grafe, enega primarno z okoljskega vidika trajnostnega razvoja (emisije CO<sub>2</sub>),

Z odnosom človeštva do svojega planeta in s tem tudi ljudi do samih sebe nekaj ni v redu.

drugega primarno z družbenega vidika (število svetovnega prebivalstva) in tretjega primarno z ekonomskega vidika (cena za unčo zlata v ameriških dolarjih). Področja grafov

se med seboj zelo razlikujejo, pa vendar so tako povezana, da vsakega od njih težko uvrstimo zgolj v eno komponento trajnostnega razvoja.

Vsi trije grafi pa na presenetljivo podoben način kažejo isti pojav: oster odmik od dolgoletnih povprečij, ki je nastal v zadnjem času. Bliskovito se je dvignilo število prebivalstva, še bolj so se povečale emisije toplogrednih plinov. Devalvacije denarja glede na plemenite kovine so se v zgodovini že večkrat dogajale, vendar so bile vedno povezane tudi z netrajnostnimi odmiki na drugih področjih.





Slika 1: Grafi rasti svetovnega prebivalstva, emisij CO2 in rasti cene zlata v ameriških dolarjih

Opustitev netrajnostnih življenjskih vzorcev je mogoča zgolj s korenitimi spremembami na okoljskem, družbenem in ekonomskem področju. Vprašanje je, ali – in kako hitro – jih je človeštvo pripravljeno sprejeti. Človeštvo je namreč vsak izmed nas in relativno gledano mora vsakdo v svojem načinu obnašanja narediti enako bolečo spremembo. Tisti, ki imajo več, se bodo seveda morali odreči več stvarerem, vendar je čakanje na njihov zgled s strani tistih, ki imajo manj, zgolj dober izgovor. Zakaj ne bi bil zgled tisti, ki ima manj? Pri spreminjanju življenjskih vzorcev kvantiteta ni bistvena.

Trajnostni razvoj pomeni, da namesto omejenih naravnih dobrin izkoriščamo neomejene zmogljivosti človeškega razuma.

Bistveno je, koliko vzorcev se je že spremenilo in koliko ljudi pri svoji potrošnji upošteva dejstvo, da so viri omejeni.

Največjo priložnost za spremembo teoretiki trajnostnega razvoja vidijo v prisotnosti človeškega razuma. Njegove omejenosti za zdaj še niso odkrili in ga imamo zato še za neomejenega. Trajnostni razvoj in odpovedovanje presežni porabi virov zato ne pomeni nujno zgolj vračanja v stare čase, močnega zniževanja življenjskega standarda in nazadovanja na družbenem in ekonomskem področju. Trajnostni razvoj pomeni, da namesto omejenih naravnih dobrin izkoriščamo neomejene zmogljivosti človeškega razuma (Juha Sipila, po Ogorelec, 2011).

Z razumom so povezani še nekateri drugi neomejeni viri, ki temeljijo na ustvarjalni zmognosti človeka in njegovem dostojanstvu. Gre za solidarnost, prostovoljno delo, zmognost gradnje skupnosti in kakovostnih medosebnih

odnosov, inovativnost, prostovoljno delo. Bodo mladi te vire za potrebne spremembe znali aktivirati ali se bodo krivulje na teh in podobnih grafih še naprej strmo vzpenjale navzgor? Do kam se krivulje sploh lahko vzpenjo – kolikšna sploh je nosilna sposobnost planeta Zemlja za vsako od njih?

Do sprememb bo slej ko prej moralo priti. Bomo voljo za spremembe v mladih – in tudi v sebi – znali dovolj zgodaj prebuditi mladinski voditelji in delavci? Zdi se, da mladinsko delo lahko prav k družbeni komponenti trajnostnega razvoja prinaša velik prispevek, saj ima moč, da mlade navduši za uporabo zgoraj omenjenih neomejenih virov. Poleg tega temelji na družbeni participaciji mladih, ki je za prenos takšnih sprememb v prakso nujno potrebna.

Pri tem pa je treba izhajati iz mladih. Kako mladi doživljajo netrajnostne življenjske vzorce v družbi? Se jih zavedajo, jih znajo ubesediti? Kakšne sploh so posledice netrajnostnih življenjskih vzorcev starejših generacij, ki jih nosijo – in jih bodo v prihodnosti še bolj nosili – mladi?

## Mladi so v čakalnici

Zgoraj opisane spremenljive, negotove in »krizne« družbene razmere pred mlade postavljajo zahtevne izzive. Nanje bo padla večina odgovornosti za spremembe, za opuščanje netrajnostnih življenjskih vzorcev v celotni družbi. Odlaganje sprememb v nedogled namreč ne bo več mogoče.

Kako mladi doživljajo netrajnostne življenjske vzorce v družbi? Se jih zavedajo, jih znajo ubesediti?

Starejše generacije s svojimi ravnanji žal ne prispevajo kaj dosti k temu, da bi bili mladi na izzive prihodnosti pripravljeni. Pogosto se v tudi zanje novih, negotovih razmerah niti same

ne znajdejo najbolje. Kot take mladim ne dajejo upanja na boljše čase in jim ne kažejo prave poti.

Mladi »vsrkavajo« netrajnostne življenjske vzorce starejših. Ker nimajo referenčnih točk iz drugih življenjskih obdobj, je to tudi edino gradivo, edini material, iz katerega lahko ustvarjajo svojo sliko sveta. Iz situacij, ki jih živijo, se učijo ravnanj in odnosov. Na osnovi svojih spoznanj postavljajo svoje

vrednote in na osnovi teh vrednot oblikujejo tudi svoja stališča. Če se odrasli odločajo brez jasnega kompasa, obstaja nevarnost in velika verjetnost, da se bo velik del mladih še toliko bolj. Pogled mladih na svet je pač predvsem rezultat današnjega trenutka. In – kakršen zgled, takšno ravnanje!

Na poti izgradnje življenjske orientacije starejši mlade pogosto puščajo same. Mnogi mladi ostajajo brez kompetenc, s pomočjo katerih bi vstopali v svet odraslih, v njem dovolj zgodaj prevzemali različne vloge in se v procesih odraščanja učili odgovornega ravnanja.

Kljub naglemu tehnološkemu razvoju na področju komunikacij je medgeneracijsko sožitje danes najbrž šibkejše kot kdaj koli prej. Predstavniki različnih generacij najbrž še nikoli niso preživeli tako malo časa skupaj, kot se to dogaja ravno v našem času. Tako mladi še dodatno izgubljajo reference na pretekla obdobja, s tem pa tudi širši pogled na možne življenjske vzorce in izbire. Obenem starejši zaradi tega istega vzroka (pomanjkanja medgeneracijskega sožitja) težje prihajajo v stik s sedanostjo in težje odgovorno ravnaajo pri upravljanju družbe.

Kljub temu, da družba mladim nalaga velike, praktično nerešljive izzive opuščanja netrajnostnih življenjskih vzorcev, jih na te izzive ne pripravlja v zadostni meri. Na poti izgradnje življenjske orientacije starejši mlade pogosto puščajo same. Mnogi mladi ostajajo brez kompetenc, s pomočjo katerih bi vstopali v svet odraslih, v njem dovolj zgodaj prevzemali različne vloge in se v procesih odraščanja učili odgovornega ravnanja. Pogosto stopicajo na mestu ali cepetajo.

Mnogi mladi čakajo. Večjih življenjskih projektov se ne lotevajo, saj se to v tako tveganih razmerah niti ne zdi smiselno. Morda bo že jutri vse drugače in vse bo šlo po zlu. Zaradi pomanjkanja pristnih medčloveških stikov jedro njihovih informacij, ki jim služijo pri odločanju, tvorijo množični mediji, v katerih prevladujejo slabe novice in slabi zgledi. Dobri zgledi komaj pridejo na dan, še težje pa za mlade postanejo relevantni.

Čakalnica je v tem primeru simbol za prostor, v katerem se mladi ne učijo na svojih napakah, v katerem ne preizkušajo svojih sposobnosti in talentov, se ne aktivirajo, ne tvegajo, v katerem ne opazujejo zdravih vzorcev in ne prevzemajo družbenih vlog, primernih njihovi razvojni stopnji. Družba se skoraj ne zaveda več, česa vse je v resnici sposoben 12-letnik, česa 16-letnik,

česa 20-letnik in česa 25-letnik, če mu ob pravem času damo prav zahtevno nalogo in upoštevamo načelo: kar otrok zmore, to otrok mora. Fokus mnogih podsistemov (marketing, prostočasna industrija, pomanjkanje refleksije vrednot v izobraževalnem sistemu) je na lagodju in ne na prevzemanju odgovornosti.

Najbrž še nobena generacija mladih ni stala pred tako veliko nalogo in bila obenem tako slabo pripravljena na njeno reševanje, kot je to prav današnja.

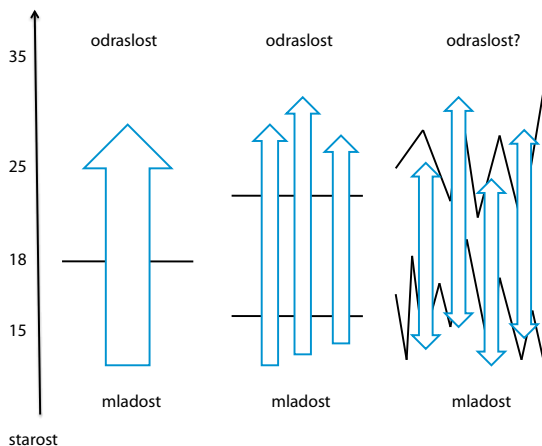


## Mladost izgublja svojo temeljno funkcijo

Obdobje mladosti, tj. obdobje odraščanja med otroštvom na eni in odraslostjo na drugi strani, izgublja svojo funkcijo. Če pred dobo industrializacije in podaljšanja formalnih izobraževalnih procesov mladosti kot življenjskega obdobja sploh niso poznali (neposreden prehod iz otroštva v odraslost) in če je v kasnejših fazah mladost pomenila obdobje med prvimi znaki pubertete na eni strani ter vsestransko zrelostjo mladega človeka na drugi, so zdaj prehodi v odraslost popolnoma zrahljani.

Proces »rahljanja« prehodov mladih v odraslost se je dogajal (in se še dogaja) v dveh fazah (slika 2). V prvi fazi so se prehodi na različnih področjih individualizirali. Procesi, kot so selitev od doma, zaključek formalnega izobraževanja, življenje s skupnim partnerjem, zaslužek za lastno preživetje in drugi, že dolgo ne potekajo več vsi ob istem, ampak vsak ob svojem času. Ti procesi med seboj niso več nujno povezani. V drugi fazi rahljanja prehodov pa znanstveniki opažajo pojav, ki ga duhovito imenujejo jojoizacija prehodov (Kuhar, 2010). Gre za prehode, ki niso več enosmerni in dokončni, ampak se lahko v določenem trenutku v prihodnosti posameznik vrne tudi nazaj v

prvotno stanje (npr. iz študija v začasno obliko dela in nazaj ali pa se preseli od staršev, živi v tujini in se potem ponovno preseli nazaj k staršem). Obdobje mladosti tako ne pomeni več priprave na obdobje odraslosti in prevzemanja trajnejših odgovornosti, ampak postaja neke vrste življenjski stil, odziv mladih (in zdaj tudi že generacij odraslih) na družbo tveganja in negotovosti.



Slika 2: prehodi mladih v odraslost (po Kuhar, 2010)

Mladost kot življenjski stil odraslih ter odsotnost bolj ustaljenih življenjskih vzorcev in trajnejših povezav sama po sebi še ne pomeni nujno manjše pripravljenosti posameznika za sprejemanje odgovornosti in prehajanje v odraslost, vendar pa ima pri prevzemanju odgovornosti pomen tudi dolgoročnost. Mladinski voditelji in delavci se dobro zavedamo razlike v odgovorih treh mladih, če nam prvi potrdi sodelovanje pri projektu vsakokrat sproti, drugi se k sodelovanju zaveže za tri mesece, tretji pa za dve leti. Ne govorimo o tem, da bi se morali mladi ne glede na njihove življenjske situacije zavezovati za dlje časa. Vsekakor pa je za projekt in njegovo upravljanje lažje, če se. In na podoben način je tudi za družbo bolje, če so določena razmerja, odnosi, zaveze v njej trajnejše, trdnjše in manj pod vprašajem.

Obdobje mladosti tako ne pomeni več priprave na obdobje odraslosti in prevzemanja trajnejših odgovornosti, ampak postaja neke vrste življenjski stil, odziv mladih (in zdaj tudi že generacij odraslih) na družbo tveganja in negotovosti.

Če pogoji za to, da bi mladi lahko živeli večjo trajnost, ustaljenost in zavezanost, mladim s strani družbe niso dani ali pa če te vrednote mladim niso več blizu zaradi njih samih,<sup>2</sup> se obdobje mladosti podaljšuje, spreminja v čakalnico in izgublja svojo temeljno funkcijo: aktivno pripravo mladih na odraslost.

## Lahko mladinsko delo odgovarja na izzive trajnostnega razvoja?

V začetku tega poglavja smo utemeljili potrebo po tem, da bi mladinsko delo naslonili na nekaj trdnejšega, kot so hitro spreminjajoče se mladinske politike, pa tudi na nekaj širšega, kot je integracija vedno novih generacij mladih v družbo preko njihove aktivne družbene participacije. Zatekli smo se k pojmu trajnostnega razvoja. Vzroke za vedno nove krize, s katerimi se soočamo na različnih ravneh, smo namreč prepoznali prav v netrajnostnih življenjskih vzorcih celotne družbe. Pokazali smo, da mladi nosijo sorazmerno veliko breme teh kriz, kar se odraža v njihovem čakanju v čakalnicah, podaljševanju obdobja mladosti in prelaganju točk odraščanja.

Mladinski sektor je v Sloveniji in tudi v EU v tem trenutku premajhen, da bi lahko bistveno prispeval k izboljšanju položaja mladih in s tem celotne družbe. Vendar pa akterjev v sektorju to ne odvezuje od izziva, da bi vsaj poskušali. Vsak prispevek šteje in razumljivo je, da se od tistih, ki imajo manjše možnosti, tudi manj pričakuje.

Zato želimo v zaključnem delu tega poglavja pokazati, da ima prav mladinsko delo, naslonjeno na izhodišča trajnostnega razvoja, že takšno, kakršno je, velike potenciale, da v družbi ne odgovarja le na obrobne, ampak na resnično ključne izzive.

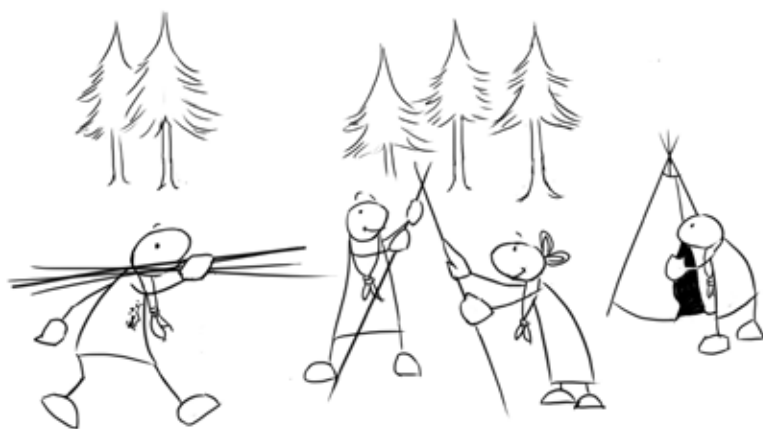
---

<sup>2</sup> Ljudje za posedanje mladih v čakalnicah pogosto iščemo krivce. Nekateri pri tem obsojajo mlade. Trdijo, da so leni, da se jim nič ne da in nimajo nobene perspektive. Druga velika skupina za nastalo situacijo krivi starejše, ki mladim ne dajejo dovolj priložnosti, da bi sploh lahko *eksperimentirali*. Takšne razprave v stilu »kure in jajca« so največkrat neproduktivne. Za odnos med mladimi in družbo ni mogoče kriviti le mladih ali le starejših. Gre za netrajnostno vedenje na družbenem področju, za katerega je soodgovoren vsakdo.



Naslonili se bomo na doslej prepoznane učinke mladinskega dela (prim. Cepin 2011) ter jih skušali povezati z izzivi, ki jih ponuja trajnostni razvoj. Nakazali bomo možnosti, kako bi lahko mladinski sektor vendarle dvignili iz obrobja ter ga prikazali kot področje, relevantno za celotno družbo.

Veliko od spodaj naštetega se v mladinskem delu že dogaja. V takšnih primerih je treba to zgolj promovirati ter morda ubesediti na način, razumljiv tudi drugim deležnikom. Po drugi strani pa so lahko spodnje točke vendarle tudi sredstvo za refleksijo dogajanja v posamezni organizaciji. Ob njih se lahko odgovorni vprašamo, ali si postavljamo prave prioritete ter kaj posemezen napotek pomeni za našo konkretno situacijo.



Avtorji prihodnost mladinskega dela vidimo v naslednjih izzivih.

- Mladinsko delo mladim poleg družine in javne sfere (šolski sistem) ponuja **dodatno oporo pri njihovem prehajanju v odraslost**. S tega vidika deluje kot tretji partner pri socializaciji. Glavni motiv praktično vseh pomembnejših oblik mladinskega dela v zgodovini (skavtsko gibanje, YMCA, don Boscovi oratoriji ...) je bil prav v reševanju socialnega vprašanja mladih, povezanega z njihovim osamosvajanjem.
- **Mladinsko delo mlade navdihuje z vrednotami**. Vsaka mladinska organizacija temelji na določenih vrednotah in bogastvo mladinskega dela je v tem, da v njem sobivajo različne organizacije z različnimi vrednotami, zaradi katerih med mladimi poteka dialog. Dandanes je velika večina teoretikov izobraževanja prepričanih, da nobeno formalno izobraževanje ni vrednostno nevtrarno. Zaradi njegove narave (civilna družba in plural-

nost) pa to še toliko bolj velja za mladinsko delo. Mladinsko delo si lahko privoščiti več navdihovanja z vrednotami kot formalno izobraževanje, saj je udeležba v programih mladinskega dela za razliko od udeležbe mladih v formalnem izobraževanju prostovoljna. Vrednote, kakršne koli že so, so za družbeno delovanje posameznika nujne. Vesna Godina govori celo o razliki med *fino* in prav kot o bistvu socializacije (Godina, 2011). Zanj socializacija pomeni prav to: da otrok preide iz stanja, ko dela zgolj tisto, kar mu paše (*fino*), v stanje, ko dela tisto, kar se mu zdi prav. Prav pa v odsotnosti vrednot ne more obstajati.

- **Mladinsko delo prispeva h gradnji skupnosti.** Ponuja namreč učenje sodelovanja med seboj različnih mladih, ki je lahko širše od sodelovanja v družini, a obenem globlje in bolj motivacijsko, kot na primer medsebojno sodelovanje mladih v šolskem sistemu, v katerem je v ospredju vendarle posameznik. V mladinskem delu se gradijo intermediarne (vmesne) skupnosti med zasebno in javno sfero (v sferi civilne družbe). Participacija mladih v teh skupnostih vključenim ponuja tudi močno učno dimenzijo. Izkušnje sobivanja v skupnosti, skupnega odločanja, reševanja konfliktov, so za marsikaterega mladega lahko bistvene.
- **Mladinsko delo vzgaja za demokratičnost.** Proces sodelovanja, skupnega odločanja, finančne participacije in drugi sorodni procesi v mladinskih organizacijah so zelo sorodni procesom, ki se dogajajo na ravni države (prim. Škulj 2009). Zato lahko trdimo, da je vsaka mladinska organizacija poligon za učenje demokratičnega državljanstva. Ključen koncept pri tem se zdi *odgovornost*. Odgovornost za skupno je v mladinskem delu praviloma porazdeljena. Na isti ravni vsak nosi svoj del odgovornosti. Vodja, ki prevzame odgovornost za celoto, se ob tem uči delegiranja, člani pa spoštovanje avtoritete vodje in zahtevanja odgovornosti od njega.
- **Mladinsko delo vzgaja za odgovornost.** Mladinsko delo ima zaradi dinamičnega in vedno prilagodljivega odnosa med vodji in člani, pa tudi med prostovoljci in zaposlenimi, to prednost, da lahko regulira stopnjo odgovornosti, ki jo posamezniku naloži oziroma ki jo posameznik nosi. Posamezniku omogoča, da si naloži ravno prav odgovornosti glede na njegove sposobnosti, naloga izkušenejših pa je, da ga pri tem usmerjajo. Uspeh celotne skupine je v mladinskem delu odvisen od uspeha vsakega posameznika in sankcij za neopravljeno odgovornost po navadi ne postavlja neka zunanja avtoriteta (učitelj) temveč se vzpostavijo znotraj skupine. Mladi se v mladinskem delu s prevzemanjem odgovornosti učijo, da »brez nič ni nič«.

- **Mladinsko delo je prostor ustvarjalnosti in razvijanja raznolikih sposobnosti.**

Za razliko od formalnega izobraževanja, po katerem posameznik prejme javno veljavno listino, npr. spričevalo, akterjem v programih mladinskega dela ni treba določati za vse enakih minimalnih standardov, ki naj bi jih mladi v programih dosegli.

Zato želimo v zaključnem delu tega poglavja pokazati, da ima prav mladinsko delo, naslonjeno na izhodišča trajnostnega razvoja, že takšno, kakršno je, velike potencialne, da v družbi ne odgovarja le na obrobne, ampak na resnično ključne izzive.

Kurikuli v mladinskem delu so tako lahko veliko bolj odprti kot tisti v formalnem izobraževanju. V mladinskem delu prevladuje procesno načrtovanje kurikula, ki odgovarja na vprašanje, »kaj se bo v programu dogajalo«, in ne učno-ciljno ali učno-snovno načrtovanje, ki odgovarja na vprašanje, »kaj bo učenec ob koncu programa znal ali kakšna bo njegova kompetenca« (prim. Kroflič 2002 in Cepin 2005). Posamezniki v mladinskem delu (skozi učenje z delovanjem) stopajo po veliko bolj raznolikih učnih poteh, kot se to navadno dogaja v formalnem izobraževanju, in imajo veliko več svobode pri artikuliranju lastnih izobraževalnih ciljev, vsebin in strategij.

- **Mladinsko delo krepi zdrav življenjski slog.** Usklajen celostni osebni razvoj je že skozi vso zgodovino mladinskega dela eden od postulatov njegovih različnih oblik. Različni praktiki (ustanovitelji večjih gibanj skozi zgodovino) so celostni osebni razvoj opisovali na različne načine, večini pa je skupno, da so ga delili na različna področja (npr. telo, duša, duh). Med temi področji je imelo področje skrbi za telo pri večini pomembno mesto. Obsegalo je zdravje, preventivo in telesno vadbo, površno pa bi lahko prizadevanja večine mladinskih organizacij povzeli kot *zdrav duh v zdravem telesu*.

## Zaključek

Soočamo se z izzivi časa, kakršnim v zgodovini človeštva v Evropi že dolgo nismo bili priče. Mladinski sektor ima v dani situaciji dve možnosti: lahko nadaljuje bolj ali manj nereflektirano, kar ga bo v turbulentnih časih najbrž še bolj potisnilo na obrobje, lahko pa se, kot se je v zgodovini mladinskega sektorja to že večkrat zgodilo, spoprime s ključnimi izzivi časa, vezanimi na

odraščanje mlade generacije in njihovo pripravo na polno udejstvovanje v svetu odraslih. Izzivi časa se v vsakem zgodovinskem obdobju kažejo v nekoliko drugačni luči, zato je refleksija sektorja, pa tudi celotne družbe, nadvse dobrodošla.

S pisanjem tega poglavja smo želeli avtorji mladinske voditeljje in delavce postaviti pred izziv: soočenje sektorja s koncepti trajnostnega razvoja ter ravnanje v skladu z njegovimi načeli, predvsem tistimi na družbenem področju. Mladinski sektor ima vsekakor že zdaj potencial, da se s temi izzivi spoprime.

Nekateri akterji ponujeno rokavico že sprejemajo, drugi jo bodo še nekaj časa zavračali. Za oboje pa ostaja opažanje, da mladinskega dela in sistemov usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev ni mogoče uspešno načrtovati, če se pred tem ne ozremo vsaj malo v prihodnost.

## Viri in literatura

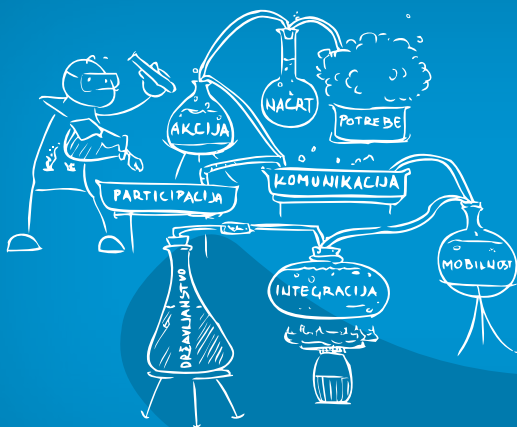
- Cepin, Matej. 2005. Znanje in izobraževanje ob zavzetju stališča udeleženi. V: Časopis za kritiko znanosti, let. XXXIII, 2005, št. 221, str. 182–194.
- Cepin, Matej. 2010. Mladinsko delo kot instrument mladinskih politik. Dostopno na <http://www.mladinski-delavec.si>.
- Cepin, Matej. 2011. Učinki mladinskega dela. V: Mladinsko delo v teoriji in praksi, Petra Pucelj Lukan (ur.). Ljubljana: Mladinski svet Slovenije. Str. 17–36.
- Godina, Vesna. 2011. Prijazna vzgoja – resen problem. Videoposnetek predavanja v okviru Socialnega tedna 2011. Dostopno na <http://www.youtube.com/user/SocialnaAkademija>.
- Kroflič, Robi. 2002. Procesno-razvojna strategija načrtovanja kurikula. V: Vstop v kurikularne teorije. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Kuhar, Metka. 2010. Prehodi mladih v odraslost. Dostopno na <http://www.mladinski-delavec.si>.

- Lavrič, Miran [et al.]. 2011. Mladina 2010: Družbeni profil mladih v Sloveniji. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport, Urad RS za mladino; Maribor: Aristej.
- Ogorelec Wagner, Vida. 2011. Trajnostni razvoj: ideologija, politična puhlica ali realna vizija za prihodnost. Predstavitev s predavanja, Letni posvet o izobraževanju odraslih 2011. Dostopno na <http://pro.acs.si/lp2011/vsebine/?id=123>.
- Škulj, Janez. 2009. Mladinsko združenje kot učno okolje. V: Vključevanje, participacija in aktivno državljanstvo preko članskih oblik mladinskega dela: zbornik posveta, Jure Babnik (et. al.). Ljubljana: Movit NA Mladina.



# Svež pogled na mladinsko delo

Nekaj stoletij stara stvar,  
opisana na novo



Najbrž se ob naslovu pričujočega poglavja najprej vprašamo, ali je svež pogled na mladinsko delo sploh še mogoč? Samo v zadnjih letih je tudi v Sloveniji nastala vrsta prispevkov o pomenu, lastnostih, izzivih mladinskega dela. Vse to seveda želimo upoštevati, hkrati pa odpreti nove plasti v pomenu mladinskega dela in njegovi vlogi pri odgovarjanju na izzive časa ter v koncept mladinskega dela umestiti usposabljanja za mladinske voditelje in delavce kot pomembne akterje v mladinskem delu.

Izhajamo iz teze, ki je bila postavljena že v Izhodiščih o prihodnosti mladinskega sektorja v Sloveniji,<sup>1</sup> nastalih ob zaključku triletnega mreženja mladinskih in drugih organizacij s podporo Evropskega socialnega sklada: *Mladinsko delo je tretji partner pri socializaciji mladih (poleg zasebne in javne sfere)*. Verjamemo, da je to njegovalna temeljna dodana vrednost. Kot takšno mora vključevati določene elemente, ki so nepogrešljivi in nezamenljivi za vsako dejavnost, opredeljeno kot mladinsko delo. Šele takrat lahko govorimo o spremljanju in doseganju učinkov mladinskega dela, pri čemer pa so poleg mladih ključni tudi usposobljeni mladinski voditelji in delavci.



## Mladinsko delo kot vez med mladimi in družbo

V opredelitvi mladinskega dela v Zakonu o javnem interesu v mladinskem sektorju (ZJIMS), ki na nek način vsebuje jedro mnogih (deloma) različnih opredelitev mladinskega dela, beremo: »Mladinsko delo je *organizirana in ciljno usmerjena oblika delovanja mladih in za mlade, v okviru katere mladi na podlagi lastnih prizadevanj prispevajo k lastnemu vključevanju v družbo, kre-*

1 <http://www.konferencamladih.si/izhodisca-za-prihodnost-mladinskega-sektorja/>.



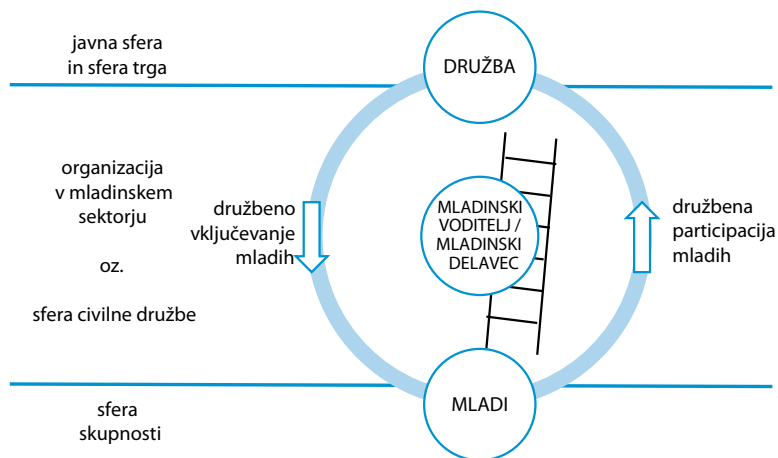
*pijo svoje kompetence ter prispevajo k razvoju skupnosti. Izvajanje različnih oblik mladinskega dela temelji na prostovoljnem sodelovanju mladih ne glede na njihove interesne, kulturne, nazorske ali politične usmeritve.»*

Tako v tej, izhodiščni, kot tudi domala vseh drugih opredelitvah mladinskega dela je razvidno, da mladi v mladinskem delu predvsem krepijo svoje kompetence, se osebno razvijajo, dobivajo učne izkušnje, se družbeno in politično udeležujejo ter širijo družbeno mrežo. V luči izzivov sodobnega časa, ki mladim prepuščajo odgovorno nalogo svobodnega sprejemanja odločitev in osamosvajanja na vseh življenjskih področjih, hkrati pa v njih ustvarjajo zmedo ob soočanju z lastno nemočjo nekaj doseči, ustvariti, mladinsko delo izstopa kot polje, kjer mladi lahko nekaj dosežejo in ustvarijo, kjer lahko nastopajo samostojno, kjer lahko odkrivajo in razvijajo svoje sposobnosti in se vključujejo v družbo. Ob tem niti ne gre za idealizirano podobo, ampak dejansko implementacijo vseh idej mladinskega dela, čeprav moramo priznati, da je izzivov sodobnega časa za mlade mnogo preveč, da bi nanje lahko odgovarjalo le mladinsko delo – na ravni posameznika in tudi mladih kot družbene skupine.<sup>2</sup> Lahko pa, in to še zdaleč ni nepomembno, da svoj prispevek v razvijanju odgovornosti vsakega posameznika in s tem poveča »izrabo« možnosti mladih v vseh prostorih odraščanja (Škulj 2012: 3).

V mladinskem delu so mladi »prisiljeni« soočiti se z izzivi sodobne družbe. Ta od njih zahteva določen angažma in celo odgovore na pomembna družbena vprašanja (npr. ekonomska-socialna slika prihodnosti, demografske spremembe idr.) ter tudi pomembna (med)generacijska vprašanja o stanju in prihodnosti mladih kot posebne družbene skupine s svojimi specifičnimi lastnostmi (pomembne prelomnice prehajanja v samostojno/odraslo življenje). Mladinsko delo povezuje glas mladih v družbi, ki bi bili kot posamezniki prav zaradi svojih specifičnih lastnosti težje slišani in priznani kot upoštevanja vredna družbena skupina. S tem predstavlja prostor zagovorništva mladih, ki pa jim nalaga tako pravice integriranega člana kot tudi dolžnosti soodločevalca ob različnih družbenih vprašanjih.

---

2 O vlogi mladih v družbi tudi prispevek Družba, v kateri živijo mladi Sabine Dogenik v knjigi Mladinsko delo v teoriji in praksi (Mladinski svet Slovenije, 2011, str. 17–35).



Slika 3: Shema mladinskega dela

Shema mladinskega dela (slika 3) je plod pregleda raznolikih opredelitev in razmišljanj o tem, kaj je osrednja vloga mladinskega dela. Pogosto se o mladinskem delu govori kot o mostu med mladimi in družbo. V shemi ga ponazarjamo kot dinamičen proces, krog, v katerem mladi in družba medsebojno vplivata drug na drugega ter tako krepiata vlogo mladih v družbi.

Mladi so osnovni deležniki mladinskega dela – hkrati akterji in tudi uporabniki/prejemniki v mladinskem delu (načelo mladi za mlade). S takšno vlogo so tisti člen v prostoru mladinskega dela, ki je vzrok za spreminjanje in prilagajanje ter tudi nosilec sprememb. Mladinsko delo jim pomaga pri vstopanju v družbo s svojimi edinstvenimi pristopi, s katerimi dopolnjuje vlogo ostalih sfer v življenju mladih in močno vpliva na celovit razvoj njihove osebnosti.

Družba v kontekstu mladinskega dela nastopa kot prostor, ki na eni strani pred mlade kot družbeno skupino postavlja lastne družbene izzive in probleme, na drugi strani pa predstavlja priložnosti, s pomočjo katerih lahko mladi kot posamezniki razvijajo svoje potenciale. V opredelitvah mladinskega dela ima družba tako vlogo prostora, kjer mladi participirajo (torej prispevajo k spremembam v družbi, aktivno državljanstvo) in kamor se vključujejo (torej se integrirajo v

V shemi ga ponazarjamo kot dinamičen proces, krog, v katerem mladi in družba medsebojno vplivata drug na drugega.

družbo in s tem omogočijo spremembe pri sebi/posamezniku).<sup>3</sup> Večja kot je participacija mladih, tem bolj so vključeni v družbo.

Večina mladinskega dela se dogaja v sferi civilne družbe in nastopa kot tretji partner pri socializaciji mladih.

Vsi ti procesi participacije in vključevanja se največkrat odvijajo znotraj organizacij v mladinskem sektorju, ki s pomočjo mladinskih voditeljev in delavcev ustvarjajo učno okolje ter tako mladim postavljajo lestev, po kateri plezajo v družbo in napredujejo v pridobivanju znanja, kompetenc, vrednot ter nasploh razvijanju lastne identitete.

## Mladinsko delo kot tretji partner pri socializaciji mladih

Mladinsko delo svoj prostor zaseda med zasebnim (mladi) in javnim (družbo). Večina mladinskega dela se dogaja v sferi civilne družbe in kot takšno nastopa kot tretji partner pri socializaciji mladih. Če namreč na eni strani velik del socializacije mladih poteka v družini in znotraj zasebnih krogov, na drugi strani pa v okviru šolskega sistema oziroma sistema javnih inštitucij, ne moremo mimo dejstva, da smo v obeh primerih priča poudarjenemu razvijanju le nekaterih področij mladostnikovega razvoja, hkrati pa različnim možnostim, ki jih posamezniki v tem procesu imajo.

Na razvojne naloge mladostništva močno vplivajo družbene spremembe in izzivi, na katere pa mladi niti znotraj zasebnega niti znotraj javnega ne najdejo več vseh odgovorov. Tako njihovo prehajanje v odraslost postaja vse bolj kompleksno, časovno se odmika ali postaja celo nedosegljivo.<sup>4</sup> Javna in zasebna sfera imata specifične zakonitosti, ki vplivajo na mlade in jih na nek način omejujejo. Znotraj zasebnega, kjer je zaupanje mladih največje, imajo bogate, a tudi zelo različne (ne vedno optimalne) možnosti za doseganje razvojnih nalog mladostništva. Znotraj javnega, kamor mladi vstopajo predvsem skozi šolski sistem, so pristopi do mladih bolj ali manj

<sup>3</sup> O vlogi mladih v družbi tudi strokovna podlaga Mateja Cepina Mladinsko delo kot instrument mladinskih politik (2009, str. 8–10).

<sup>4</sup> Sodobne značilnosti in trende prehodov mladih v odraslost je podrobno obravnavala Metka Kuhar, Prehodi mladih v odraslost, Ljubljana 2009. Dostopno na: [http://www.mladinski-delavec.si/index.php?option=com\\_sobi2&sobi2Task=sobi2Details&catid=9&sobi2Id=8&Itemid=11](http://www.mladinski-delavec.si/index.php?option=com_sobi2&sobi2Task=sobi2Details&catid=9&sobi2Id=8&Itemid=11).

enaki in imajo zaradi velikega časovnega vložka nanje tudi velik socializacijski vpliv, vendar pa gre prav zaradi »enakosti« za najmanjši skupni imenovalec vseh in tudi sodbe o vrednosti tega vpliva so različne. Vsekakor se zdi, da imajo mladi v sodobni družbi zmanjšane možnosti izvrševanja razvojnih nalog in posledično tudi vse manjše zaupanje v družbene institucije. Tako je prav vmesna sfera civilne družbe, ki se nahaja med mikroravnjo zasebnega in makroravnjo javnega, tista, ki s svojo pluralnostjo in tako rekoč neomejenimi možnostmi mladim ponuja »drugačne« priložnosti, da se razvijajo in na različne načine delujejo v družbi. Mladinsko delo na sredini med javnim in zasebnim ima kot del civilne sfere vse potencialne, da mladim pomaga aktivno vstopati in delovati v družbi.

Pluralnost je pomemben dejavnik, ki vpliva tudi na razumevanje učinkov mladinskega dela znotraj civilne družbe. Prav v pluralnosti je namreč moč mladinskega dela, da doseže skupine, ki jih druge oblike izobraževanja ne, da nagovarja potrebe mladih, ki jih druge oblike ne, da dosega učinke, ki jih druge oblike ne, ter da v družbi prispeva h konstruktivnemu in prepotrebniemu dialogu o skupnem dobrem« (Cepin 2011, str. 7–8).



*PLURALNOST PRISPEVA K DIALOGU*

Pluralnost se najprej kaže že v raznolikosti dejavnosti, ki lahko šele skupaj dejansko uresničujejo skupne cilje oziroma prinašajo učinke mladinskega dela v neki organizaciji, nadalje pa je mladinsko delo raznoliko že samo na področju akterjev mladinskega dela (prav tam). Ti prihajajo iz različnih sfer (javna, zasebna, civilna družba, celo sfera trga), različna so tudi strokovna in izobrazbena ozadja posameznikov, kulture in posledično terminologija posameznih organizacij. Za nekatere akterje je mladinsko delo primarna dejavnost, drugi ga imajo »za zraven«. Tudi mladi so v različnih oblikah mladinskega dela vključeni na različne načine: od vloge uporabnikov do

akterjev, ki so odgovorni za celoten proces načrtovanja, izvedbe in evalvacije aktivnosti.

Čeprav se večina mladinskega dela odvija po enakih načelih in poudarja celovitost posameznikovega razvoja na različnih področjih, pa vendar vsak akter svoje poslanstvo, s tem pa tudi učinke svojega delovanja, opredeli na nekoliko drugačen način, saj je ubeseditve poslanstva, učinkov, dejavnosti, metod in tudi siceršnjega dogajanja pomembna za mlade, ki v

V pluralnosti je namreč moč mladinskega dela, da doseže skupine, ki jih druge oblike izobraževanja ne, da nagovarja potrebe mladih, ki jih druge oblike ne, da dosega učinke, ki jih druge oblike ne, ter da v družbi prispeva h konstruktivnemu in prepotrebni dialogu o skupnem dobrem

procesu sodelujejo – čutiti morajo lastništvo nad dogajanjem v skupini ali organizaciji in v procesu ubeseditve tudi sami sodelovati. Tako se »mladinsko delo nahaja pred resno dilemo, ki je močno povezana tudi z nadaljnjim razvojem neformalnega izobraževanja v sektorju: prizadevati si za ohranjanje (jezikovne, s tem pa verjetno tudi vsebinske) pluralnosti na eni strani ali prizadevati si za poenotenje izrazov, konceptov, s tem pa najbrž deloma tudi načinov dela na drugi strani. Kljub temu, da bi večje poenotenje izrazov po eni strani koristilo sektorju kot celoti, se zdi, da je prav pluralnost ena od tistih značilnosti mladinskega dela, ki je še posebej v javnem interesu.

S tem se že povezuje vprašanje, do kolikšne mere formalizirati mladinsko delo, ki je po svoji naravi neformalno, vsaka formalizacija, ki bi sektorju kot celoti sicer lahko koristila, pa mu lahko na drugi strani tudi škoduje, predvsem v pozitivnih učinkih njegove pluralnosti. S tem ko je mladinsko delo načrtovano, ciljno usmerjeno in vključuje organizatorja mladinskega dela, dopustimo, da mladinsko delo na nek način je formalizirano, in da dejavnosti, ki so povsem neformalne (v pomenu brez zakonitosti formalnega, kot je npr. organiziranost), ne moremo opredeljevati kot mladinsko delo, četudi je pojem neformalnega eden najpogosteje rabljenih pojmov v nevladnih (in s tem mladinskih) organizacijah, na različnih področjih ter v različnih pomenih.

V takšni formalizaciji mladinskega dela znotraj organizacij imajo veliko vlogo tisti, ki na nek način poganjajo kolesje vsake organizacije s predanostjo njenemu poslanstvu, delovanju v skladu z njeno vizijo in seveda tudi s

podporo ter povezovanjem mladih v vsem, kar znotraj civilne družbe počnejo – mladinski voditelji in mladinski delavci. Ti skrbijo za to, da mladinsko delo z zagotavljanjem svojih ključnih elementov dosega ravno pravšnjo stopnjo formalnosti, ki pomaga pri doseganju učinkov mladinskega dela, ne ruši pa njegove pluralnosti.

## Elementi mladinskega dela

V shemi mladinskega dela (slika 1) smo prikazali velik potencial mladinskega dela pri vstopanju in delovanju mladih v družbi. Prav zaradi velike odgovornosti, ki jo takšen potencial prinaša, se moramo zavedati, da ni vsako delo z mladimi mladinsko delo. Katere elemente torej mora vključevati mladinsko delo?

Različne opredelitve mladinskega dela, ki so bolj ali manj kompleksne ter odpirajo bolj ali manj široke razsežnosti namenov in pomenov mladinskega dela, so obravnavali že mnogi drugi prispevki s tega področja (predstavljene najdemo ob robu celotnega poglavja). Kljub temu brez natančnega pregleda ter iskanja sinergij med temi opredelitvami ne moremo kakovostno raziskovati in opisovati na novo ter tako prispevati k svežini v pogledu na mladinsko delo. V okviru našega raziskovanja smo pregledali mnoge opredelitve mladinskega dela in iz njih z iskanjem ključnih besed in združevanjem različnih elementov izpeljali seznam »normiranih« elementov mladinskega dela.

Elementi niso nov izraz na področju mladinskega dela. O takšnih in drugačnih značilnostih, načelih, elementih ipd. je pisalo že nekaj teoretikov in tudi praktikov v mladinskem delu. Kar nekaj uveljavljenih metod v mladinskem delu temelji na uresničevanju posameznih elementov. Ponovne opredelitve smo se lotili na podlagi dokaj sveže zakonske opredelitve mladinskega dela in na novo postavljene sheme mladinskega dela. Namen opredelitve elementov je ugotoviti, kdaj v resnici gre za mladinsko delo z vsemi njegovimi značilnostmi in učinki, ki jih prinaša za različne deležnike (mlade, družbo idr.), pri čimer v ozadju ostaja cilj pomagati organizacijam, da na podlagi najosnovnejših elementov mladinskega dela vrednotijo lastno delovanje in v skladu s tem vpeljejo ali »preizkusijo« lastne sisteme usposabljanj mladinskih voditeljev in delavcev.

Če ZJIMS (3. člen) temelji na načelih, ki jih v mladinskem delu opredeljujemo kot neke vrste vrednote, torej kot nekaj, kar ni del mladinskega dela, ampak nad njim, elemente opredeljujemo kot dele celote oziroma sestavne dele mladinskega dela,

Namen opredelitve elementov je ugotoviti, kdaj v resnici gre za mladinsko delo z vsemi njegovimi značilnostmi in učinki, ki jih prinaša za različne deležnike

nujno potrebne, da ob neki dejavnosti ali procesu sploh lahko govorimo o mladinskem delu. Morda najbolj razširjen pregled »elementov« mladinskega dela je *Smithov* (2001), ki izpostavlja ključne značilnosti mladinskega dela: usmerjenost k mlademu človeku; poudarjanje prostovoljne participacije in odnosov; pripadnost organizaciji; biti prijateljski in neformalen ter delovati z integriteto; skrbeti za vzgojo in učenje ter za splošno blaginjo mladih. *Beočanin* (2011, str. 60) ob tem govori še o temeljnih identitetnih lastnostih mladinskega dela (v Sloveniji): učenje, participacija in aktivno državljanstvo. Blizu tem opredelitvam sta *Divjak in Šporar* (Pucelj Lukan 2009, str. 30), ki za osnovne značilnosti mladinskega dela navajata osebni in socialni razvoj mladih; dopolnilo formalnemu sistemu izobraževanja; prostovoljno vključevanje mladih; mladinske organizacije kot tiste, ki so zadolžene za izvajanje mladinskega dela; izvajanje v prostem času mladih. Na podlagi različnih opredelitev je mladinsko delo skozi elemente strukturirala tudi *Pucelj Lukan* (prav tam, str. 30–34): aktivna participacija in vključevanje mladih v družbo; razvoj kompetenc; razvoj načel; širjenje in ohranjanje socialne mreže; spretnosti komuniciranje; možnosti organizacije za mlade.



Namen našega raziskovanja in opredeljevanja nikakor ni bil izpodbijati dosedanjih ugotovitev različnih raziskovalcev tega področja. Kot bomo videli v nadaljevanju, so omenjena dognanja vključena in povzeta tudi v novo postavljeni »strukturi« mladinskega dela, sestavljeni s ciljem ugotavljanja ključnih elementov, ki so kot deli celote mladinskega dela nepogrešljivi in nezamenljivi ter jih kot takšne moramo najti v vseh, še tako raznovrstnih segmentih mladinskega dela (raznolikih dejavnosti, ki se v okviru mladinskega dela odvijajo). Prav tako nas je pri vprašanju ključnih elementov mladinskega dela vodila osnovna naravnost pri postavljanju modela usposabljanja za mladinskega voditelja/delavca – preprosta, jasna, vsem deležnikom razumljiva govorica, ki bo kar se da shematsko ponazorila, kaj je pri preverjanju in vzpostavljanju modela usposabljanja za mladinskega voditelja/delavca pomembno, nujno in kaj ne. Ključni elementi mladinskega dela so v našem pojmovanju mladinskega dela vidni na sliki 4.



Slika 4: Elementi mladinskega dela



## Prostovoljna udeležba mladih

*Mladi se v aktivnosti v mladinskem delu vključujejo prostovoljno, na lastno pobudo.*

Mladi samostojno pristopajo k dejavnosti. Njihova udeležba ni pogojena z ničemer drugim, kot da so mladi in da je udeležba stvar njihove lastne volje. K dejavnostim se jih lahko vabi, a ne sili. Prostovoljna udeležba je pomemben element pri vzgoji za odgovornost. Če se mladi vključujejo prostovoljno, so mnogo bolj nagnjeni k uresničevanju demokratičnih procesov, v katerih mora vsak prevzeti določen del odgovornosti. S prostovoljnostjo se zavedajo, da je odločitev samo njihova in da so sami odgovorni zase, svoja dejanja, svojo prihodnost. Hkrati s prostovoljnostjo mladi prevzemajo odgovornost za vse vplive, ki jih imajo njihova dejanja v demokratičnih procesih mladinskega dela. Ne nazadnje je pomembno tudi to, da mladi s prostovoljnostjo postanejo pobudniki določenih dejanj ali situacij ter tako prevzemajo aktivno vlogo v procesih, katerih učinkov se pogosto ne zavedajo niti sami – mladi postajajo akterji sprememb, ki jim nato šele celota mladinskega dela daje vrednost tako med njimi kot v družbi.

### **Vprašanja za refleksijo v organizaciji:**

Kako mladi pristopajo k naši organizaciji? Kako pridobivamo mlade? Ali se mladi v naše dejavnosti vključujejo na lastno pobudo? Kaj jih prepriča? Kako na to vpliva starost posameznika v trenutku, ko vstopi v organizacijo? Za koliko časa vnaprej se mladi v naši organizaciji zavežejo k sodelovanju? Ali svoje udejstvovanje kdaj doživljajo kot obvezno in ne prostovoljno?

## Druženje v skupini

*V mladinskem delu je skupina temeljna oblika dela. Individualno delo se dogaja le kot ena izmed metod. V skupini se med mladimi (in mladinskimi voditelji/delavci) vzpostavijo odnosi, katerih temeljni značilnosti sta sproščenost in družabnost.*

V jedru tega elementa so odnosi in njihovi vplivi na različne deležnike, to pa je ključnega pomena pri gradnji skupnosti, ki jo mladi potrebujejo za svoj

celovit razvoj. Občutek sprejetosti in skupinskega delovanja, kakršno poteka v mladinskem delu, se razvija na drugi ravni kot življenje v družini, zato ni nič manj pomembno. Skozi raznolike situacije, v kateri se znajdejo mladi v mladinskem delu, se vzpostavljajo interakcije, ki vplivajo na mnoge vidike njihove osebnosti, druge mlade in dejavnost samo. »Zlasti sodelovanje v družbenih organizacijah, ki mladim omogoča aktivno vključevanje v skupnost (npr. skozi prostovoljno delo), spodbuja oblikovanje državljske identitete mladostnikov oziroma podoba sebe kot člana širše skupnosti. Poleg tega, da tako sodelovanje mladim omogoča razvoj pripadnosti in občutek povezanosti s skupino (podobno kot vrstniške skupine), jim omogoča sprejemanje odgovornosti za skupno dobro.

Kompetence, ki si jih mladi pridobivajo z aktivnim vključevanjem v dejavnosti znotraj skupnosti (gre za t. i. državljske kompetence), deloma sovpadajo s splošnimi socialnimi kompetencami za učinkovito vključevanje v medosebne interakcije, na primer: komunikacijske in socialne veščine, spretnosti reševanja socialnih konfliktov, sposobnost prevzemanja socialne perspektive, medosebno razumevanje, zastavljanje ciljev, odločanje, samozaupanje, interes za druge ljudi in prosocialne norme« (Kuhar 2009: 15, po Sherrod idr. 2006). Državljske kompetence se nanašajo tudi na sposobnosti in spretnosti sodelovanja pri skupinskem delu in reševanju kompleksnih družbenih problemov. Seveda vse s predpostavko, da je druženje v skupini usmerjeno in ne gre le za druženje samo po sebi. Če je mladinsko delo z vsemi svojimi potenciali prostor učenja, cilj učenja pa spoznavanje in sprejemanje družbenih vrednot (vključevanje v družbo), potem so v mladinskem delu nujni procesi, ki se odvijajo v skupini. Čeprav je pomembno upoštevanje vsakega sodelujočega, pa le skupina lahko išče skupne rešitve (Škulj 2012: 4).

### **Vprašanja za refleksijo v organizaciji:**

Ali v naši organizaciji omogočamo delo, odločanje in druženje v skupinah? Ali druženje v skupinah usmerjamo z nekim ciljem ali gre le za druženje samo po sebi? Ali naš način delovanja spodbuja graditev skupnosti, v katerih lahko mladi pridobivajo določene kompetence? V kolikšni meri naše dejavnosti potekajo v sproščenem, družabnem vzdušju, ki motivira že samo po sebi?

## Mladi so akterji

*Mladi niso le pasivni opazovalci, ampak se v dejavnosti aktivno vključujejo. Pri tem izhajajo iz lastnih vrednot in premislekov. Na podlagi lastnih prizadevanj prispevajo k skupnosti (učinek na okolje), ob tem pa prihaja tudi do osebno-stnega razvoja (učinek na mlade).*

Mladinsko delo je lahko dejavnost za mlade, ni pa vsaka dejavnost za mlade mladinsko delo. Pomembno je, da so mladi osrednji akterji dejavnosti, torej da niso le opazovalci ali izvajalci, ampak v dejavnost prenašajo lastne vrednote in premisleke ter si osebno prizadevajo za prispevek na nekem področju. Mladinsko delo kot učna izkušnja je lahko v polnosti vzpostavljena samo tako, da se mladi učijo skozi svojo lastno izkušnjo, z lastnim preizkušanjem, s tem pa tudi na lastnih napakah. V tem pogledu mladinsko delo v primerjavi s šolo ponuja širino, v kateri so napake dopustne in na nek način celo zaželene, saj pomenijo nov preizkus posameznikove dejavnosti (aktivnosti) ter osebni napredek tako v prevzemanju odgovornosti kot učenju na napakah.

Aktivnost mladih pomembno vpliva na njihovo doseganje razvojnih nalog, saj je pomemben izziv sodobne družbe prav sprejemanje odločitev negotovosti navkljub ter prevzemanje odgovornosti za lastno prihodnost. Številne pozitivne učinke aktivne participacije mladih navaja Kuhar (2009: 14, po Checkoway in Richards-Schuster 2002), ki pravi, da je aktivna participacija legitimna pot razvijanja znanja o socialnih zadevah in informiranja o dejanjih za izboljšanje skupnosti; omogoča prakticiranje lastnih političnih pravic in sodelovanje pri demokratizaciji znanja, s čimer pospešuje kompetentno državljanstvo; pripravlja mlade za aktivno participacijo v demokratični družbi in jih motivira za sodelovanje v civilni družbi; spodbuja socialni razvoj mladih skozi pospeševanje individualnega vključevanja in razvoj njihovih organizacij; krepi sposobnosti za ustvarjanje sprememb v skupnosti. Vse to pod pogojem, da imajo mladi v procesu participacije aktivno in osrednjo vlogo.

## Vprašanja za refleksijo v organizaciji:

Kakšna, kako aktivna je vloga mladih v naši organizaciji? V katere dejavnosti in procese so vključeni ter na kakšen način? Ali beležimo učinke aktivnosti mladih v organizaciji in pri njih samih? So mladi ustanovitelji organizacije in jo tudi vodijo ali gre za sodelovanje z odraslimi? Če določene programe izvajajo ali podpirajo tudi odrasli, kakšna je razmejitev med vlogami mladih in odraslih v naši organizaciji?

## Načrtovanje učinkov

*Učinek je posledica učinkovanja (SSKJ), torej posledica dejavnosti. Mladinsko delo je načrtovano. Akterji ne načrtujejo le dejavnosti, ampak tudi učinke. Seveda ima poleg načrtovanih mladinsko delo tudi nenačrtovane učinke.*

Učinke mladinskega dela lahko le prepoznavamo, lahko pa jih tudi načrtujemo. S tem, ko učinke prepoznamo, jih ubesedimo. Šele s prepoznavanjem in ubeseditvijo učinkov se zavemo, kakšne posledice prinašajo na različnih ravneh – za mlade, mladinske delavce/voditelje, organizacijo, družbo nasploh (Cepin 2011: 89). A če v neki dejavnosti učinke mladinskega dela, o katerih radi in veliko govorimo, prepoznamo in ubesedimo, še nimamo zagotovila, da bo tudi naša naslednja dejavnost prinašala (enake ali različne) pozitivne učinke.

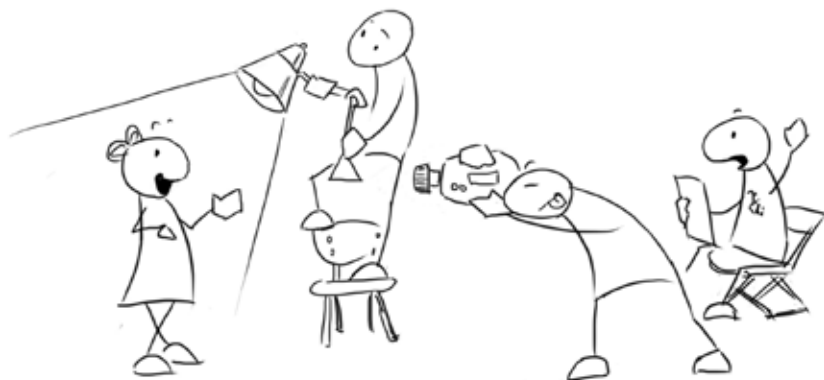
Brez načrtovanja učinkov težko govorimo o ciljni usmerjenosti neke dejavnosti znotraj mladinskega dela, ko pa ne načrtujemo s cilji in tudi ne moremo preveriti njihovega uresničevanja, dejavnost ostane namenjena sama sebi. Hkrati nam načrtovanje učinkov pomaga prepoznati, kako in v kolikšni meri so ostali elementi mladinskega dela vpeti v naše dejavnosti. Načrtovanje učinkov je pomembno tudi za načrtovanje drugih dejavnosti znotraj organizacije.

Ko govorimo o mladinskem delu kot vezi med zasebnim in javnim ali kot o tretjem elementu v procesu socializacije mladih, pri tem nujno predpostavljamo, da mladinsko delo znotraj civilne družbe mladim (in drugim akterjem) prinaša učinke, ki jih sicer v procesu socializacije ne bi bili deležni. Pri tem ni dovolj, da ostanemo na ravni zavedanja, ampak pot k višji kakovosti dela

vključuje tudi vnaprejšnje razmišljanje o vseh posledicah na vsakega akterja posebej. Načrtovanje učinkov poteka tudi na različnih ravneh in ima različno težo, kar pa še ne pomeni, da lahko katero od ravni zanemarimo. Učinke mladinskega dela prepoznavamo in vrednotimo na ravni načrtovanja posameznih aktivnosti, letnega programa, področja delovanja v organizaciji, lahko na ravni lokalne enote itd. Pomembno je, da se pri tem zavedamo, kakšen vpliv in na katere deležnike ti učinki imajo, s tem pa načrtujemo tudi širino in pomen učinkov mladinskega dela. Če ima načrtovanje učinkov na »mikroravni« za mladinski sektor nasploh tudi »mikroučinke«, pa se že na tej ravni, na primer ravni načrtovanja aktivnosti, začneja širina učinkov mladinskega dela. Mladinsko delo tako prinaša različne učinke in na različnih ravneh, prav z načrtovanjem na vseh ravneh (strateško, projektno, načrtovanje programa in dejavnosti, usposabljanja kadrov ...) pa povežemo mlade z družbo na način, da v njej participirajo in so na drugi strani v njej upoštevanji ter prepoznani.

### Vprašanja za refleksijo v organizaciji:

Ali in kako v naši organizaciji prepoznavamo učinke našega dela? Ali in na katerih ravneh načrtujemo učinke? Kako pri načrtovanju učinkov upoštevamo različne deležnike? Na kakšen način načrtovanje učinkov v naši organizaciji presega okvire organizacije (širši družbeni vplivi)?



## Celostni osebnostni razvoj mladih

*Mladi se skozi mladinsko delo celostno osebnostno razvijajo. Ne gre le za učne izkušnje, ampak za osebnostni razvoj na različnih področjih (npr. telesno, socialno, moralno, čustveno, spoznavno, duhovno). S tem pridobivajo kompetence na različnih področjih, hkrati pa postajajo vedno bolj vključeni v družbo.*

Najbolj splošne opredelitve vključujejo štiri področja razvoja osebnosti: (1) telesni, (2) spoznavni, (3) čustveno-osebnostni in (4) socialni razvoj,<sup>5</sup> poleg ali kar v okviru teh pa se pogosto srečamo tudi z duhovnim in moralnim razvojem. V mladinskem sektorju veliko govorimo o kompetencah, srečujemo se z različnimi opredelitvami, delitvami in razlagami kompetenc, pri čemer pa je podlaga vseh osebnostni razvoj posameznika. Samo celostni razvoj dolgoročno prispeva k celoviti razvitosti mlade osebnosti v zrelega človeka, ki dejavno deluje tudi v družbi. To ne vključuje le kompetenc, ampak tudi zgled življenjskega sloga, ki ni odvisen od vzgoje v družini in njenih specifičnih navad, niti od vzgoje v vrtcu in šoli z vsemi njenimi prednostmi in slabostmi. Podrejen je temeljnim človeškim vrednotam in načelom, enakim za vse, ter trajnostnemu razvoju, h kateremu želimo prispevati tudi v mladinskem delu.

Zakon o javnem interesu v mladinskem sektorju govori o načelih demokratičnosti, pluralnosti, integralnosti, medgeneracijske solidarnosti, enakopravnosti, nediskriminacije in pravičnosti, večkulturnosti, medkulturnega dialoga, prostovoljstva, spodbujanja zdravega življenjskega sloga, spoštovanja življenja in okolja ter sodelovanja nevladnih organizacij pri upravljanju z javnimi zadevami kot o podstavi za pripravo in uveljavljanje zakonskih določil. To poenostavljeno pomeni, da gre za načela, po katerih mladinsko delo v Sloveniji deluje. Ta (in druga) načela lahko razumemo kot vrednote, ki jih mladinske organizacije in organizacije za mlade spoštujejo in uresničujejo s svojim poslanstvom in delovanjem. Mladinsko delo v organizacijah se od njih ne more ogradi, saj bi s tem mlade odvrčalo od temeljnih principov, po katerih družba deluje ali bi vsaj morala delovati, ter jim onemogočile tudi tvorno delovanje v civilni in širši družbi. Mladinsko delo v organizacijah v mladinskem sektorju je lahko v življenju mladih edini prostor, kjer se morajo jasno zavedati vrednot, po katerih se živi in deluje, ter jih spoštovati ne glede na razlike, ki so jim izpostavljeni v zasebnem in javnem življenju. S

5 L. Marjanovič in M. Zupančič (ur.), Razvojna psihologija, Znanstvenoraziskovalni inštitut FF, Ljubljana 2004

takšnim zgledom mladi postajajo tudi neprecenljiva dodana vrednost za družbo.

### **Vprašanja za refleksijo v organizaciji:**

Ali pri našem delu izhajamo iz celostnega osebnostnega razvoja mladih? Ali katera od področij v praksi bolj oziroma manj poudarjamo? Ali celostni osebnostni razvoj mladih načrtujemo in spremljamo?

## **Dodana vrednost za družbo**

Učinki mladinskega dela še zdaleč *niso usmerjeni le v mlade (njihov celostni osebnostni razvoj), ampak tudi neposredno v širšo družbo. Mladinsko delo se odziva na dogajanje v družbi. Zapolnjuje vrzeli, ki v družbi nastajajo, in ustvarja pogoje za kakovostnejše bivanje skupnosti. Z delovanjem v družbi mladi pridobivajo kompetence, socialni kapital in vire, ki jim omogočajo polno in učinkovito delovanje ter vključevanje v družbo.*

Mladinsko delo ne more biti samostojen oblak znotraj družbe, če je eden njegovih temeljnih ciljev, da mladi družbo soustvarjajo, bogatijo in se nanjo odzivajo – ter tudi obratno. Mladi so edinstven del družbe in prav zaradi svojih specifičnih značilnosti morajo k skupnosti prispevati v enaki meri kot ostale generacije ali družbene skupine. S tem ustvarjajo dodano vrednost družbi, prav tako pa jim družba daje pravice in možnosti za njihov razvoj in delovanje na različnih področjih.

### **Vprašanja za refleksijo v organizaciji:**

Ali in kako delovanje naše organizacije odgovarja na izzive v družbi? Kakšne učinke ima delovanje naše organizacije v družbi? Gre predvsem za posredno delovanje (krepimo mlade, s tem pa posredno tudi družbo) ali tudi za neposrednega (mladi tudi neposredno delujejo v korist drugih generacij)?

## Vključevanje elementov v dejavnosti

Z vključevanjem vseh elementov v vse ali čim več dejavnosti mladinskega dela bo mladinsko delo suvereno ponujalo odgovore na mnoga družbena vprašanja, še zlasti pa tista, ki so neobhodno povezana z mladimi oziroma njihovim vplivom na družbo kot celoto.

Če so torej elementi, ki jih postavljamo v središče mladinskega dela, nepogrešljivi in nezamenljivi deli celote, lahko poenostavljeno rečemo, da je neka dejavnost mladinsko delo samo, kadar vključuje vseh šest od šestih elementov. Razlog za to še zdaleč ni v omejevanju dejavnosti mladinskega dela in zmanjševanju njegove pluralnosti. Mladinsko delo mora, če želi suvereno vstopati v družbeni prostor kot tretji element socializacije mladih, skozi odgovarjanje na izzive časa izpolnjevati določene standarde, brez katerih njegovo učinkovanje ne bi bilo mogoče.

### **Poglejmo si primer preproste dejavnosti mladih:**

Mladinska voditeljica Anja v svoji mladinski organizaciji organizira delavnice za mlade. Ker rada riše, se domisli, da bi naredila serijo delavnic na temo rasizma med mladimi, svoj odnos pa bi mladi ponazarjali skozi risbo ali sliko. Objavi vabilo in prijavi se deset mladih, ki med seboj hitro vzpostavijo prijetne odnose in na delavnicah aktivno sodelujejo. Ob koncu se dogovorijo, da svojih izdelkov ne bodo nesli domov, ampak razstavili v avli stavbe, kjer organizacija deluje, da bodo na ogled vsem mimoidočim. Klasična in pogosta dejavnost v mladinskem sektorju nam lahko služi kot enostaven primer za analizo skozi elemente mladinskega dela.

Mladi so se delavnic udeležili prostovoljno (1) in delovali v skupini (2), kjer so se vzpostavile določene interakcije. Bili so osrednji akterji (3) na delavnicah. Njihov prispevek je imel jasen cilj vplivanja v oziroma na družbo (6), saj se je ukvarjal z aktualno družbeno problematiko in ne nazadnje v obliki razstave tudi stopil v javnost. Vprašanje celostnega razvoja mladih (5) skozi delavnice lahko ostane odprto. Iz opisa namreč težko razberemo konkreten potek dejavnosti, prav tako ne poznamo konteksta programa, v okviru katerega so se delavnice odvijale. Tisto, kar pogrešamo, pa izhaja iz načrtovanja omenjene dejavnosti. Mladinska voditeljica je namreč zamisel našla znotraj lastnih zanimanj in jih povezala z aktualno družbeno problematiko, ni pa poskrbela za načrtovanje konkretnih učinkov, ki jih bodo delavnice imele na osrednje akterje (mlade) in druge deležnike (družba, organizacija ...).



Seveda lahko navedeni primer služi le kot oris neke situacije in moramo pri tem upoštevati več dejavnikov. Morda se je mladinska voditeljica s takšno dejavnostjo srečala prvič in je že načrtovanje dejavnosti zanjo pomenilo pomemben korak v njenem celostnem osebnostnem razvoju. Morda so bil omenjene delavnice

Če so torej elementi, ki jih postavljamo v središče mladinskega dela, nepogrešljivi in nezamenljivi deli celote, lahko poenostavljeno rečemo, da je neka dejavnost mladinsko delo samo, kadar vključuje vseh šest od šestih elementov.

vzete iz konteksta delovanja neke mladinske organizacije in bi jih kot samostojno dejavnost težje opredelili za mladinsko delo, kar pa še ne pomeni, da niso pomembno prispevale k uresničevanju poslanstva mladinskega dela skozi program oziroma delovanje organizacije. Mladinsko delo namreč težko opazujemo skozi prizmo ene same dejavnosti, lažje pa skozi več komplementarnih dejavnosti ali, še boljše, proces delovanja v organizaciji.

Ko se organizacija v mladinskem sektorju krepi in pridobiva izkušnje, mora pri svoji dejavnosti vedno bolj skrbeti za vpeljevanje ključnih elementov mladinskega dela in tako vplivati na učinke mladinskega dela.

## Mladinski voditelj in mladinski delavec

Organizacije v mladinskem sektorju so del civilne družbe, v katerem se mladi znotraj polja mladinskega dela družijo, delujejo, razvijajo. Gre za prostor organiziranega mladinskega dela, kjer se procesi odvijajo načrtno in so podprti s cilji, v ozadju pa so mladi kot uporabniki ali predvsem kot akterji mladinskega dela. Obstoj, razvijanje in vzdrževanje kakovosti takšnih organizacij je ključno pri širjenju in kakovosti mladinskega dela nasploh.

Da se v okviru neke organizacije lahko izvaja kakovostno mladinsko delo v skladu z vsemi ključnimi elementi, mora organizacija skrbeti za kadre, ki takšno delovanje zagotavljajo – torej za usposobljenost svojih mladinskih voditeljev in delavcev. Ta se zagotavlja s kakovostnimi usposabljanji znotraj in zunaj organizacije. Usposobljen mladinski voditelj oziroma delavec je tisti, ki skrbi, da delovanje mladih vključuje vse potrebne elemente, ki sestavljajo oziroma so ključni za mladinsko delo. Prav pri pripravi usposabljanj

pa se srečamo z vprašanjem razlik med mladinskimi voditelji in mladinskimi delavci.

Mladinski voditelj in mladinski delavec sta kot vlogi prisotni ter neizogibno povezani v skoraj vsaki organizaciji v mladinskem sektorju. Oba izraza se v slovenskem prostoru uporabljata različno v različnih situacijah in organizacijah, obstojijo pa nekatere značilnosti, ki so splošno bolj uveljavljene in razumljene, kot na primer prostovoljstvo/zaposlitev, neformalna/formalna izobrazba, usmerjenost v vodenje/usmerjenost v organizacije ipd. (Cepin 2003, 2. poglavje, str. 3). V praksi se z enim ali drugim pojmom označuje obe vlogi skupaj oziroma se uporaba razlikuje glede na namen določene razprave (na področju usposabljanj se npr. v veliki meri govori o mladinskih voditeljih) ali pa okolje, v katerem se s pojmom operira (npr. vrsta ali tradicija organizacije). Pri tem se opiramo tako na lastne izkušnje v mladinskem polju kot tudi pisne obravnave tega področja. Dokaj pogosto je namreč opaziti, da niti mladinski delavci in voditelji sami pogosto ne razmišljamo ali pa ne najdemo takšne opredelitve, za katero bi lahko rekli, da vselej velja.



### **MLADINSKI DELAVEC MULTIPRAKTIK**

Za odgovor na vprašanje o razlikah moramo torej vsaj v grobem razdelati, kdo je mladinski voditelj in kdo mladinski delavec – ali, natančneje, kaj dejansko počneta. Pri tem se bomo prav zaradi zmede pri uporabi obeh pojmov bolj kot že omenjenih virov posluževali lastnih izkušenj sodelujočih pri projektu Mladinski delavec, v okviru katerega je nastala ta publikacija. Večina je namreč v obdobju svoje mladosti opravljala vlogo mladinskega voditelja, zdaj pa opravlja vlogo mladinskega delavca. Seveda moramo pri tem nujno upoštevati, da kljub tabelarični delitvi na ene in druge ugotovitev ne moremo sprejeti kot neizpodbitno dejstvo, pač pa se zavedamo, da so

med njima pogosta mehka prehajanja in da se tudi v vlogi mladinskega voditelja in delavca kaže velika ter dragocena pluralnost mladinskega dela.

	<b>Mladinski voditelj</b>	<b>Mladinski delavec</b>
<b>Status</b>	Je vedno prostovoljec.	Je navadno zaposlen v organizaciji oz. za svoje delo prejema plačilo.
<b>Demografska struktura</b>	Je mlad in večinoma še v postopku formalnega izobraževanja.	Večkrat kot mladinski voditelji je starejši (po zakonu ne več mlad), pogosteje je že zaključil formalno izobraževanje.
<b>Delo in delovno okolje</b>	Pogosteje neposredno vodi mlade in z njimi preživlja čas ter dela z mladimi. Njegovo delovno okolje je zelo raznoliko, vezano na to, kje se nahajajo mladi.*	Ima manj neposrednega stika z mladimi in več podpornega dela ter dela z mladinskimi voditelji. Njegovo delo je v večji meri kot pri voditeljih administrativne narave.
<b>Motivacija</b>	Motivira ga končna sprememba, h kateri vodi poslanstvo organizacije in v katerem najde svoje mesto za spreminjanje družbe na bolje. Poleg tega ga motivira njegov lasten osebni razvoj (druženje z drugimi voditelji in mladimi, zlasti podobno mislečimi oz. s podobnimi vrednotami, spoznavanje novih ljudi in sklepanje prijateljstev, dobro počutje in sprejetost v skupini, odkrivanje lastnih sposobnosti in zadovoljstvo ob opravljenem delu ...).	Motiviran je predvsem s spodbujanjem lastnih prizadevanj mladih, da bodo ustvarjali boljši svet v skladu z njihovimi merili in v skladu z dediščino (poslanstvo, vrednote, tradicija, know-how) organizacije.

	<b>Mladinski voditelj</b>	<b>Mladinski delavec</b>
<b>Usposabljanje</b>	Mladinski voditelji se usposablja na usposabljanjih za mladinski voditelje (s pomočjo trenerjev) in s svojim delom.	Za svoje delo se usposablja predvsem skozi pridobivanje delovnih izkušenj – izvajanje delovnih nalog, usposabljanje na delovnem mestu. Pogosto večino znanj pridobi na usposabljanjih za mladinske voditelje.
<b>Način dela</b>	Mladinski voditelj uresničuje svojo vizijo, svoje delovanje uresničuje tudi preko sebe – je leader, ki mlade potegne za seboj, tudi sam je v prvi vrsti aktiven in odgovoren državljan.	Ne prevzema toliko voditeljske vloge, ampak je bolj tisti, ki spodbuja in podpira participacijo mladih na podlagi njihove vizije. Mladinski delavec podpira mlade pri uresničevanju njihove vizije. Večkrat je bolj organizator kot pa vodja in izvajalec dejavnosti.
<b>Osebnostni razvoj</b>	Mladinski voditelj se skozi svoje prostovoljstvo še razvija in išče samega sebe. Pri opravljanju njegovih nalog je enako pomembna tudi njegova osebna rast.	Navadno gre za zrele osebnosti, pri katerih napake niso več dopustne v tako veliki meri kot pri mladinskem voditelju. Njegovo osebno rast in razvoj se spremlja redkeje.
<b>Podpora</b>	Mladinski voditelj je nujno vključen v različne podporne mehanizme, ki jih nudi organizacija ali kakšna od krovnih organizacij. Zagotovljeno mora imeti mentorstvo oz. spremljanje tako njegovega dela kot njegovega osebnega razvoja, izmenjavo izkušenj z drugimi voditelji, podporno literaturo in vire ter seveda usposabljanje za delo.	Mladinski delavec navadno predstavlja podporo mladinskemu voditelju – administrativno, strokovno ipd. Ustvarja pogoje, da mladinski delavec lahko opravlja svoje naloge (finančni, prostorski in drugi). Sam je redkeje deležen podpore.

\*Za nekatere mladinske voditelje, ki delujejo na ravni organizacij, to sicer ne drži. Gre za stopnjo, ko se že oddaljijo od vodenja skupine mladih in se posvetijo drugim področjem v organizaciji (vodenje projektov idr.), še vedno pa so mladinski voditelji.

*Tabela 1: Opredelitev razlik med mladinskim voditeljem in delavcem*

Ali glede na opredeljene razlike mladinski voditelji in delavci torej potrebujejo različna znanja? Kakšna usposabljanja potrebujejo mladinski voditelji in kakšna mladinski delavci? Ali naj organizacije zagotavljajo usposabljanja tako za mladinske voditelje kot tudi delavce? So lahko ta usposabljanja skupna ali bi morala biti različna?

V iskanju odgovorov na ta vprašanja lahko ugotovimo, da tako mladinski voditelj kot delavec, ki delujeta v istih organizacijah, potrebujeta znanja, povezana s poslanstvom, vrednotami, strukturo ... organizacije. Prav tako imata skupno ciljno skupino, oba delata z mladimi in za mlade, kar pomeni, da potrebujeta znanja o razvojnih značilnostih mladih, delu z mladimi, podpori mladih ipd. Oba opravljata vlogo zagovornika mladih

Mladinski voditelj in mladinski delavec sta kot vlogi prisotni ter nezogibno povezani v skoraj vsaki organizaciji v mladinskem sektorju. Oba izraza se v slovenskem prostoru uporabljata različno v različnih situacijah in organizacijah, obstojijo pa nekatere značilnosti, ki so splošno bolj uveljavljene in razumljene.

v družbi oziroma jih z družbo povezujeta. Ker se mladi zbirajo v skupini, potrebujeta tudi znanja s področja koordinacije ali vodenja skupine. Res pa je, da mladinski delavec svoje dejavnosti v veliki meri opravlja na delovnem mestu oziroma za svoje delo prejema plačilo, medtem ko so mladinski voditelji največkrat prostovoljci. Morda prav takšno razlikovanje pomembno vpliva tudi na druge razlike med mladinskim voditeljem in delavcem, povezane z delovnim okoljem, načinom dela, motivacijo za delo, podporo idr.

Na tem mestu je smiselno omeniti raziskavo o stanju med mladinskimi delavci v Sloveniji, ki jo je leta 2009 opravila Nina Pazlar (2009, str. 41–50) in v kateri je sodelovalo 159 anketiranih mladinskih delavcev.<sup>6</sup> V njej že ugotavlja, da je poklic mladinskega delavca v Sloveniji le delno formaliziran in priznan (nanaša se na javne zavode), s čemer se v okviru te publikacije ne bomo poglobljeno ukvarjali, je pa dobro vedeti z namenom raziskovanja o tem, na kakšen način se usposabljujejo mladinski delavci. Z vsako formalizacijo se namreč hitro poveže tudi pridobivanje formalnih znanj, ki na področju mladinskega dela do zdaj še ni bilo praksa prav zaradi zmanjšanega priznanja tega dela kot poklica.

<sup>6</sup> V nadaljevanju bomo sicer ugotovili, da gre tako za zaposlene kot prostovoljce, kar pušča odprto vprašanje, ali anketirani prostovoljci dejansko opravljajo vlogo mladinskega delavca ali gre za mladinske voditelje.

Mladinski delavec svoje dejavnosti v veliki meri opravlja na delovnem mestu oziroma za svoje delo prejema plačilo, medtem ko so mladinski voditelji največkrat prostovoljci.

Poleg formalizacije mladinskega delavca kot poklica je Pazlar raziskovala tudi, kakšna znanja in veščine mladinski delavci najbolj potrebujejo pri opravljanju svojega dela. Pri tem moramo poudariti, da v raziskavi ni zajela le v organizacijah zaposlenih

mladinskih delavcev, ampak tudi prostovoljce. S tem se samo potrjuje dejstvo, da znotraj mladinskega polja jasno ne ločujemo med mladinski delavci in voditelji oziroma vlogami, ki jih prevzemajo eni ali drugi. Največ vprašanih je odgovorilo, da so koordinatorji, vodje posameznih delavnic ali t. i. multipraktiki, torej da opravljajo raznolike naloge v organizaciji. Pri znanjih jih je največ navedlo, da jim koristijo predvsem organizacijske sposobnosti, poznavanje metod dela z mladimi in znanja o mentorstvu. Glede tega, kakšna znanja bi še potrebovali, med ponujenimi odgovori ni bilo bistvenih odstopanj (tehnično znanje, strokovno znanje o poznavanju mladine, organizacijske sposobnosti ali sposobnosti organiziranja ter komunikacijske ali odnossne veščine), je pa zanimivo, da večina, kar 80 % anketiranih mladinskih delavcev čuti potrebo po dodatnem neformalnem izobraževanju, medtem ko jih je več kot 50 % odgovorilo, da dodatne formalizirane oblike izobraževanja ne potrebujejo na nobenem področju. Za nas je relevanten tudi podatek, da so največ znanja na področju mladinskega dela delavci pridobili znotraj organizacij (93,2 %), s čemer je gotovo povezano, da bi se večina (84 %) pri večji formalizaciji poklica odločila za veljaven certifikat, ki bi priznaval neformalno pridobljeno znanje na področju mladinskega dela, precej manj pa za visokošolski ali univerzitetni študij kot smer študija na določeni fakulteti (približno 15 % sodelujočih).

Na podlagi naših ugotovitev kot tudi ugotovitev raziskave lahko rečemo, da se znanja, ki jih potrebujeta mladinski voditelj in delavec, bistveno ne razlikujejo, prav tako pa se večinoma ne razlikuje niti praksa, po kateri se ta znanja pridobivajo. Za mladinske voditelje sicer večinoma velja, da se usposabljujejo s pomočjo trenerjev, na usposabljanjih za mladinske voditelje, poleg tega pa imajo navadno na voljo še druge podporne mehanizme (delavnice, literatura, mentorstvo). Mladinski delavci, četudi jim takšna usposabljanja morda prvenstveno (ali pa na videz) niso namenjena, opravijo enaka usposabljanja, le da so se jih pogosto udeležili še preden so začeli opravljati naloge (poklicnega) mladinskega delavca. Tako je osnovna

razlika pravzaprav v tem, da se mladinski voditelj usposablja sproti med opravljanjem svojih nalog, za katere prevzema odgovornosti, mladinski delavec pa je v veliki meri usposobljen že pred nastopom na »**delovnem mestu**«. Tudi to je gotovo eden od razlogov, da se organizacije odločajo za zaposlitev tistih mladinskih delavcev, ki že imajo izkušnje v mladinskem delu, profesionalne ali prostovoljne. Za takšne mladinske delavce niso potrebna večja dodatna usposabljanja, pač pa vsa potrebna nova znanja dobijo skozi opravljanje svojih delovnih nalog ali pa jih organizacija dodatno strokovno izpopolnjuje le na tistih področjih, za katera predhodno ni bilo mogoče pridobiti dovolj znanj. Mladinski delavec znanja, ki jih je pridobil kot mladinski voditelj, nadgrajuje s svojo novo vlogo, ki od njega zahteva širši vpogled v mladinsko delo oziroma mladinski sektor (ter vlogo organizacije v njem), kot je to potrebno pri mladinskem voditelju. Seveda pa v enaki meri za mladinskega voditelja kot delavca velja, da morata prav zaradi dela z mladimi in za mlade konstantno skrbeti za stalen osebni razvoj.

Vseh naštetih razlik ne vidimo kot nekaj slabega, pač pa kot dobrodošlo komplementarnost, ki se je razvila med obema vlogama v organizacijah, ko mladinski delavci, ki navadno nastopajo v manjšini, predstavljajo pomembno podporo številčnejšim mladinskim voditeljem, prostovoljcem, ti pa so motor organizacije in osrednji uresničevalci njenega poslanstva ter vizije. S postavitvijo temeljev za usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v organizacijah (elementi mladinskega dela, dvotirnost modela usposabljanja, kompetence in vsebine usposabljanj ...) lahko dosežemo dovolj smiselno poenotenje, da se izognemo različni obravnavi voditeljev in delavcev takrat, kadar to ni nujno potrebno.

Lahko rečemo, da se znanja, ki jih potrebujeta mladinski voditelj in delavec, bistveno ne razlikujejo, prav tako pa se večinoma ne razlikuje niti praksa, po kateri se ta znanja pridobivajo.

## Sklep

V okviru pričujoče publikacije **želimo** na podlagi Zakona o javnem interesu v mladinskem sektorju in v skladu z novo shemo na novo opredeliti mladinsko delo v slovenskem prostoru. K temu nas ne vodi morebitna »prežveče-

nost« teorije ali prakse v mladinskem delu, pač pa potreba po razmisleku o kakovosti mladinskega dela v organizacijah v mladinskem sektorju ter posledično kakovostnih usposabljanjih za mladinske delavce in voditelje kot tiste, ki poganjajo motor teh organizacij.

Mladinsko delo ponazarjamo kot dinamičen proces medsebojnega vpliva mladih in družbe, ki daje mladim pomembno vlogo in vrednost v družbi. Takšno mladinsko delo se dogaja predvsem v okviru organizacij v mladinskem sektorju, ki delujejo v sferi civilne družbe. Ta mladim s svojo pluralnostjo ponuja možnosti, da neposredno vplivajo na celovitost svojega osebnega razvoja, saj na razvojne naloge mladostništva močno vplivajo družbene spremembe in izzivi, na katere pa mladi niti znotraj zasebnega niti znotraj javnega ne najdejo več vseh odgovorov. Mladinsko delo s tem postaja tretji partner pri socializaciji mladih.

Ni vsako delo z mladimi mladinsko delo. Da bi dejansko dosegalo vse svoje potenciale in uspešno vključevalo mlade v družbo, mora mladinsko delo mladim ponuditi prostovoljno udeležbo in druženje v skupini, jim omogočiti, da so sami osrednji akterji izvajanja dejavnosti, in spodbujati njihov celostni osebni razvoj. Prav tako se mora v mladinskem delu načrtovati učinke na različne deležnike in s svojimi dejavnostmi ter tudi vrednotami (načeli) predstavljati dodano vrednost za družbo.

Čeprav želimo poudariti in ohranjati pluralnost mladinskega dela v kontekstu pluralnosti civilne družbe, pa moramo v mladinskih organizacijah in organizacijah za mlade posvečati skrb zastopanosti vseh ključnih elementov mladinskega dela. Pri tem nam lahko pomagajo kakovostna usposabljanja za mladinske voditelje in delavce. Večina usposabljanj v organizacijah je namenjena mladinskim voditeljem, saj gre za mlade ljudi, ki se skozi proces usposabljanja tudi sami še razvijajo, hkrati pa jih »definira« prostovoljstvo, za katero se potrebuje specifične spodbude in tudi znanja. Mladinski delavci so povečini zaposleni v organizacijah in so proces usposabljanja že zaključili, zato nastopajo bolj kot podporni mehanizem voditeljem prostovoljcem.

V Sloveniji smo v zadnjih letih priča naraščanju števila organizacij v mladinskem sektorju, bodisi so mnoge nastale na novo bodisi so na novo uredile svoje delovanje. Poleg finančne podhranjenosti, ki zaradi splošnega družbenega spregleda pomembne vloge tega področja pesti večino organizacij,



je eden večjih izzivov teh organizacij gotovo tudi usposobljenost, številčnost in pretočnost kadrov v organizacijah, s čimer mislimo tako mladinske voditelje prostovoljce kot profesionalne mladinske delavce. Že Kern v svoji strokovni podlagi (2009, str. 4) na temelju raziskave med letoma 2003–2006 ugotavlja, kako kadrovska problematika vpliva tudi na kakovost dela s stališča slabšega prenosa znanj, ad-hoc projektov in podobno. Zaradi podhranjenosti kadrov se pogosto pojavlja izgorevanje mladinskih voditeljev in delavcev, ki se posledično predčasno umaknejo iz mladinskega dela. Usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v organizacijah vidimo kot pot, ki zagotavlja večjo kontinuiteto kadrov znotraj organizacije, vpliva na kakovost njihovega dela in daljše obdobje njihovega delovanja zaradi stalnega strokovnega izpopolnjevanja.

Mladinsko delo je in bo lahko kakovostno samo toliko, kolikor bo kakovostno tudi delo mladinskih voditeljev in delavcev kot tistih akterjev v mladinskem delu, ki iz »mladih« in »dela« ustvarjajo prostor učenja, to pa prinaša rezultate v prid trajnostno naravnani sodobni družbi.

## Priloga: opredelitve mladinskega dela

### Mladinski svet Slovenije

Po knjigi Mladinskega sveta Slovenije *Mladinsko delo v teoriji in praksi* (2011).

MSS definiciji iz ZJIM dodaja, da vsaka oblika mladinskega dela predstavlja niz načrtovanih in nenačrtovanih učnih izkušenj, ki lahko pripomorejo k osebostnemu razvoju posameznika, krepijo možnosti za njegovo ekonomsko in kulturno integracijo v družbo ter spodbujajo družbeno in politično udejstvovanje mladih v družbi.

### Svet Evrope

Po knjigi Mladinskega sveta Slovenije *Mladinsko delo v teoriji in praksi* (2011).

Mladinsko delo je zavestno (načrtno) izobraževalno delo z mladimi, ki ima značilnosti prostovoljnih aktivnosti s ciljem aktivnega državljanstva mladih in ki promovira vključevanje mladih v družbo.

## Mladinska mreža MaMa

Po knjigi Mladinskega sveta Slovenije *Mladinsko delo v teoriji in praksi* (2011).

(Samo)organizirane aktivnosti mladih, ki predstavljajo njihov lastni prispevek za doseganje svoje osamosvojitve, svojega vključevanja v različne aspekte življenja posameznika in družbe ter na ta način tudi prispevajo k uresničevanju ciljev mladinske politike.

## Evropski mladinski forum

Povzeto po *Position Paper on the current status and perspectives of European Youth Work & Policy on Youth Work, YFJ 2010*.

Mladinsko delo so akcije, aktivnosti, procesi in projekti, ki so izvajani z ali za mlade, z namenom zagotavljanja prostora za mlade, za njihov osebni razvoj in potrebe. Poleg tega si mladinsko delo prizadeva izboljšati družbeno, politično, gospodarsko in ekološko stanje mladih, razviti njihove veščine in družbene mreže, povečati stopnjo njihove zastopanosti in aktivne participacije ali razviti veščine za opravljanje takšne dejavnosti. Mladinsko delo v tem procesu uspeva s kombinacijo dveh procesov, izobraževanja in participacije. Njegov namen je izboljšati položaj tega občutljivega elementa v družbi in dodatno sodelovati pri izgradnji civilne družbe.

## Council resolution on a renewed framework for European co-operation in the youth field (2010-2018)

Mladinsko delo je širok pojem, ki pokriva široko področje dejavnosti socialne (družbene), kulturne, izobraževalne ali politične narave, tako s strani mladih, z mladimi in za mlade.

Mladinsko delo je del prostora izvenšolskega izobraževanja in prostočasnih aktivnosti. Vodijo ga profesionalni ali prostovoljni mladinski delavci in mladinski voditelji ter je osnovano na neformalnem učnem procesu in prostovoljni participaciji (udeležbi).

## Declaration of the 1st European Youth Work Convention (2010)

Enostavno povedano ima mladinsko delo dve funkciji: omogoča prostor druženja, aktivnosti, dialoga in akcij. Nudi podporo, priložnosti in izkušnje mladim, ko napredujejo od otroštva proti odraslosti. Je zagotavljanje prostora in priložnosti za mlade, da bi oblikovali svojo prihodnost.

European framework of youth policy, Svet Evrope, Siurala (2004)

Povzeto po Ferjančič, P.: Kaj je in kaj ni mladinsko delo? (2009)

Zavestno (načrtno) izobraževalno delo z mladimi, ki ima značilnosti prostovoljnih aktivnosti s ciljem aktivnega državljanstva mladih in ki promovira vključevanje mladih v družbo. Mladinsko delo se lahko izvaja v mladinskih organizacijah, v ostalih skupinskih aktivnostih mladih ter lokalno in regionalno vodenih ali financiranih servisnih storitvah. Kakovost mladinskega dela se lahko izboljša z ustreznim usposabljanjem in izobraževanjem mladinskih delavcev.

The socio-economic scope of youth work in Europe (Bohn, 2007)

Dostopno na: <http://youth-partnership-eu.coe.int/youth-partnership/glossary.html>.

Mladinsko delo je skupen izraz za dejavnosti mladih in za mlade, ki so družbene/socialne, kulturne, izobraževalne in politične narave. Glavni cilj mladinskega dela sta integracija in vključevanje mladih v družbo. Prav tako je lahko usmerjeno v osebno in socialno emancipacijo mladih, tako da lahko delujejo neodvisno in niso objekt izkoriščanja.

Movit NA Mladina:

Povzeto po Škulj J.:Vključevanje, participacija in aktivno državljanstvo preko članskih oblik mladinskega dela (2009).

To je predvsem prostor učenja, ki naj podpira lastna prizadevanja mladega posameznika ali posameznice za njegovo integracijo v družbo. Ne nazadnje je intenzivna priprava na izvajanje vlog »odraslega člana skupnosti«, ne glede na to, ali gre za tisto, od česar bo živel, ali za aktivno in odgovorno državljanstvo, družbena funkcionalnost mladine kot družbene kategorije, torej obdobje »neotročstva« in »neodraslosti«.

## Viri

- Beočanin, Tadej. 2011. Mladinsko delo. V: Mladinsko delo v teoriji in praksi, Tadej Beočanin [et al.]. Ljubljana: Mladinski svet Slovenije. Str. 49–67.

- Bohn, Irina. 2007. The socio-economic scope of youth work in Europe. Dostopno na: <http://youth-partnership-eu.coe.int/youth-partnership/glossary.html>. Str. 21–29.
- Cepin, Matej. 2011. Učinki Mladinskega dela. V: Mladinsko delo v teoriji in praksi, Petra Pucelj Lukan [ur.]. Ljubljana: Mladinski svet Slovenije. Str. 87–106.
- Cepin, Matej. 2011. Neformalno izobraževanje mladinskih voditeljev in delavcev v Sloveniji: pregled stanja in možnosti razvoja. Dostopno na: [http://mladinski-delavec.si/index.php?option=com\\_sobi2&catid=11&Itemid=11](http://mladinski-delavec.si/index.php?option=com_sobi2&catid=11&Itemid=11). Str. 7–8.
- Council resolution of 27 November 2009 on a renewed framework for European cooperation in the youth field (2010–2018). Dostopno na: [ec.europa.eu/youth/pdf/doc1648\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/youth/pdf/doc1648_en.pdf).
- Declaration of the 1st European Youth Work Convention. Ghent, Belgium, 7.–10. julij 2010. Dostopno na [www.coe.int](http://www.coe.int).
- Dogenik, Sabina. 2011. Družba, v kateri živijo mladi. V: Mladinsko delo v teoriji in praksi, Tadej Beočanin [et al.]. Ljubljana: Mladinski svet Slovenije. Str. 17–36.
- Kern, Bojan. 2009. Problematika človeških virov na področju mladinskega dela ter potrebe po formalnem in neformalnem izobraževanju mladinskih delavcev v Sloveniji. Dostopno na: [http://mladinski-delavec.si/index.php?option=com\\_sobi2&catid=9&Itemid=11](http://mladinski-delavec.si/index.php?option=com_sobi2&catid=9&Itemid=11).
- Kuhar, Metka. 2009. Prehodi mladih v odraslost. Strokovna podlaga v projektu Mladinski delavec. Dostopno na: [http://www.mladinski-delavec.si/index.php?option=com\\_sobi2&sobi2Task=sobi2Details&catid=9&obi2Id=8&Itemid=11](http://www.mladinski-delavec.si/index.php?option=com_sobi2&sobi2Task=sobi2Details&catid=9&obi2Id=8&Itemid=11).
- Kuhar, Metka. 2009. Prostočasne (in) participatorne dejavnosti mladih. Strokovna podlaga v projektu Mladinski delavec. Dostopno na: [http://www.mladinski-delavec.si/index.php?option=com\\_sobi2&catid=9&Itemid=11](http://www.mladinski-delavec.si/index.php?option=com_sobi2&catid=9&Itemid=11).
- Marjanovič Umek, Lilijana, Zupančič Maja (ur.). 2004. Razvojna psihologija. Ljubljana: Znanstvenoraziskovalni inštitut Filozofske fakultete.

- Position Paper on the current status and perspectives of European Youth Work & Policy on Youth Work (junij 2010). Dostopno na: [http://www.youthforum.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2137%3A-position-paper-on-the-current-status-and-perspectives-of-european-youth-work-a-policy-on-youth-work-&catid=97%3Ayouth-work-development&Itemid=389&lang=en](http://www.youthforum.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2137%3A-position-paper-on-the-current-status-and-perspectives-of-european-youth-work-a-policy-on-youth-work-&catid=97%3Ayouth-work-development&Itemid=389&lang=en).
- Pazlar, Nina. 2009. Profil mladinskega delavca v Sloveniji danes in v prihodnosti. Diplomsko delo. Dostopno na: [www.mss.si/datoteka/dokumenti/pazlar.pdf](http://www.mss.si/datoteka/dokumenti/pazlar.pdf).
- Pucelj Lukan, Petra. 2009. Elementi mladinskega dela. Ljubljana: Salve. Str. 29–34.
- Smith, Mark K. 2001. Young people, informal education and association. Dostopno na: <http://www.infed.org/youthwork/ypandassoc.htm>.
- Škulj, Janez. 2012. Quo vadis, mladinsko delo? Prispevek za okroglo mizo Quo vadis, mladinsko delo na Ključni konferenci mladih, 18. maj 2012. Dostopno na: <http://www.mladinski-delavec.si>.



# Mladinska organizacija kot prostor učenja

Zakaj je dobro, da večji del usposabljanja poteka znotraj organizacij?



Če smo v prejšnjih poglavjih potrebo po usposabljanju mladinskih voditeljev in delavcev utemeljevali z vidika družbenih trendov v povezavi z mladimi in pojavnostjo mladinskega dela, je čas, da se osredotočimo še na mladinsko organizacijo. Mladinska organizacija je prostor, kjer se hkrati udejanjata dva procesa: mladinsko delo in proces izobraževanja (usposabljanja) njenih ključnih kadrov.

V tem poglavju želimo prikazati, zakaj je smiselno, da glavnina usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev poteka znotraj – in ne zunaj – organizacij, in sicer z aktivno vključenostjo in angažmajem mladih. Pomembno je namreč okrepiti zavedanje, da mladinske organizacije ne zagotavljajo le prostora za delovanje mladih, ampak so lahko tudi glavni vir pridobivanja njihovih izkušenj.

## Učenje in delovanje z roko v roki

Delovanje pomeni opravljanje različnih vlog in nalog, za katere mladi potrebujejo določena znanja in izkušnje. Pridobivanje teh izkušenj oziroma učenje lahko poteka na dva načina: skozi delo (*learning by doing*), kot npr. organizacija dejavnosti, projektno delo, akcijsko raziskovanje ipd., ali skozi različne izobraževalne oblike (tečaji, izobraževalne delavnice, e-izobraževanje ...). V večini organizacij v mladinskem sektorju najbrž sobivata oba načina, sta pa – prav tako pri večini – oba tesno povezana z delovanjem.

Učenje in delovanje sta v mladinskem delu neločljiva. Pogosto se zgodi, da posameznik deluje v organizaciji in se ne zaveda, da se ob tem uči. To oza-vesti šele ob kasnejši refleksiji. Povezana učenje in delovanje predstavljata tudi obstoj ali trajnost organizacije. Če je delovanje organizacije v javnem interesu, pa s tem pride tudi do vplivov na širšo družbo. Organizacija je torej nujni »facilitator« možnosti različnih oblik učenja, hkrati pa znanje in izkušnje vključenih posameznikov pomenijo tudi rast organizacije. Mladi tako vplivajo na organizacijo, ta pa povratno nazaj na mlade.

Učenje z delovanjem ponuja tudi priložnost za uresničitev v drugem poglavju omenjene teze, da smo pri usposabljanju še uspešnejši, če udeležence usposobimo do te mere, da bodo sposobni sami prepoznovati izzive časa in odgovarjati nanje, pa kakršni koli ti že bodo. To je v največji meri možno



takrat, kadar udeleženci delujejo in se učijo v istem prostoru – v našem primeru v mladinski organizaciji. V delovanju vidijo in analizirajo, kaj se

Učenje in delovanje sta v mladinskem delu neločljiva.

dogaja, skušajo preko lastnega razvoja (učenja) pridobiti znanje in spretnosti za naslednje korake, ki jih potem tudi udejanijo (*observe, learn, act*).

## Elementi mladinskega dela podpirajo učenje z delovanjem

Že v tretjem poglavju knjige smo predstavili elemente mladinskega dela. Tokrat bomo nanje pogledali z vidika učenja z delovanjem. Učenje z delovanjem v organizaciji je proces, ki poteka v odnosu med posameznikom, ki se uči, in organizacijo, ki to učenje podpira (fasilitira). V elementih je možno nakazati povezavo z obeh vidikov.

Element	Posameznik kot akter učenja ...	Organizacija kot fasilikator učenja ...
<b>Prostovoljna udeležba mladih</b>	... predstavlja visoko stopnjo motivacije za lastni napredek.	... je prostor, ki ponuja bogate učne priložnosti.
<b>Druženje v skupini</b>	... predstavlja priložnost za skupinsko učenje, ki prispeva k boljšim učnim učinkom.	... omogoča interesno združevanje mladih kot možnost za skupinsko udejstvovanje.
<b>Mladi so akterji</b>	... prevzema različne vloge in izvaja različne naloge v organizaciji.	... oblikuje vloge in naloge ter vključuje mlade v izvajanje.
<b>Načrtovanje učinkov</b>	... načrtuje, spremlja in vrednoti lasten razvoj (razvoj zavedanja o učnih izkušnjah).	... načrtuje učne učinke z namenom uresničevanja lastnega poslanstva.

Element	Posameznik kot akter učenja ...	Organizacija kot fasilitator učenja ...
<b>Celostni osebni razvoj mladih</b>	... razvija ključne kompetence za doseganje boljše kakovosti življenja.	... ponuja možnosti za razvoj kognitivnih, psihomotoričnih in afektivno-socialnih spretnosti.
<b>Dodana vrednost za družbo</b>	... preko angažiranosti v mladinski organizaciji prispeva k razvoju družbe.	... skrbi za prenos učnih učinkov kot dodane vrednosti za družbo (priznavanje učinkov mladinskega dela).

Tabela 2: Povezava elementov mladinskega dela z učno dimenzijo posameznika v organizaciji

Povezave jasno nakazujejo pomembno vlogo organizacij pri zagotavljanju učne dimenzije mladinskega dela. Ta se preko uveljavljanja elementov dogaja tako na individualni kot na kolektivni ravni. Mladinske organizacije in njihovi izobraževalni sistemi predstavljajo motor aktivacije mladih, pa tudi motor razvoja celotnih organizacij. So prostor ustvarjalnosti in razvijanja raznolikih sposobnosti. Ker je prostor mladinskega dela pluralen,<sup>1</sup> je sposoben vključiti skupine, ki jih druge oblike izobraževanja ne vključujejo, nagovarja specifične potrebe mladih ter prispeva h konstruktivnem in prepotrebem dialogu o skupnem dobrem.

## Dva tipa učenja

Že iz različnih definicij mladinskega dela je mogoče jasno izpostaviti izobraževalne učinke (pridobivanje učnih izkušenj, proces izobraževanja, načrtno izobraževalno delo z mladimi idr.). Mladinsko delo kot prostor učenja še posebej izpostavlja J. Škulj (2009): *»To je predvsem prostor učenja, ki naj podpira lastna prizadevanja mladega posameznika ali posameznice za njegovo*

1 O pluralnosti in izobraževanju znotraj mladinskih organizacij tudi strokovna podlaga Mateja Cepina Neformalno izobraževanje mladinskih voditeljev in delavcev v Sloveniji, Ljubljana 2011. Dostopno na [http://www.mladinski-delavec.si/index2.php?option=com\\_sobi2&sobi2Task=dd\\_download&fid=28&format=html&Itemid=11](http://www.mladinski-delavec.si/index2.php?option=com_sobi2&sobi2Task=dd_download&fid=28&format=html&Itemid=11).

*integracijo v družbo. To je prostor učenja, ki je dodan vsem drugim prostorom učenja in priprave na »življenje«.*



V definicijah prevladuje poudarek na učinkih mladinskega dela, vezanih predvsem na napredovanje posameznika, kar je vsekakor primarna naloga mladinskega sektorja. Vprašanje pa je, v kolikšni meri je smiselno, da se ob tem uči tudi organizacija kot celota. Za odgovor na to vprašanje jo je treba osvetliti kot učečo se organizacijo.<sup>2</sup>

Tako lahko v mladinskem delu izpostavimo dva tipa učenja:

- Učenje kot individualno kategorijo (na ravni posameznika), ki predstavlja osebno rast in napredovanje posameznika za doseganje lastnih življenjskih ciljev ter lasten prispevek k razvoju družbe.
- Organizacijsko učenje (na ravni organizacije), ki predstavlja obstoj in napredek organizacije (prilagajanje aktualnemu dogajanju in potrebam, razvoj kakovosti, uspešnost ...).

Za doseganje razvoja in napredka družbe je pomembno tako individualno kot organizacijsko učenje, z vidika posameznika ali organizacije pa pogosto pride do prevladovanja enega ali drugega. V primeru prevladujočih koristi za posameznika postane organizacija le kratkotrajna postaja in ne omogoča trajnostnega delovanja organizacije. V primeru dominance organizacijskega učenja pa organizacija postane zaprta in ne sprejema novih, neizkušenih mladih. Na nek način se skupaj s člani sčasoma postara. Vsekakor je najbolj primerno poiskati pravo razmerje med obema in tako omogočiti hkraten razvoj mladih in organizacije.

<sup>2</sup> O mladinski organizaciji – učeči se organizaciji tudi strokovna podlaga Mateja Cepina Mladinska organizacija – učeča se organizacija?, Ljubljana 2009 Dostopno na: [http://www.mladinski-delavec.si/index2.php?option=com\\_sobi2&sobi2Task=dd\\_download&fid=3&format=html&Itemid=11](http://www.mladinski-delavec.si/index2.php?option=com_sobi2&sobi2Task=dd_download&fid=3&format=html&Itemid=11)

Kako se tega lotiti? Kako v organizaciji vzpostaviti takšno organizacijsko kulturo, da se bodo v njej učili posamezniki, napredovala pa bo tudi organizacija kot celota? Pri poskusu odgovarjanja na to vprašanje smo se oprli na dva modela:

- Model učeče se organizacije
- Model učeče se nevladne organizacije

Preko vpogleda v oba modela bomo skušali pokazati, da je koncept »organizacijskega učenja« sicer pomembna, a ne zadostna sestavina mladinskega dela. Obenem bomo iz obeh modelov skušali oblikovati smernice za razvoj sistemov usposabljanja v organizacijah.

## Sengejev model »učeče se organizacije«

Najprej se na kratko pomudimo pri modelu učeče se organizacije. Različni avtorji so značilnosti učeče se organizacije opredeljevali na različne načine. Tako kot o definiciji tudi o značilnostih učeče se organizacije konsenza ni. Najpogosteje citirane pa so značilnosti učeče se organizacije po Sengeju (Senge, 1990), ki obsegajo pet elementov:

- sistemsko mišljenje,
- osebno mojstrstvo (prevod izraza *personal mastery*),
- mentalni modeli,
- deljena vizija in
- timsko učenje.

**Sistemsko mišljenje** je pristop, ko na nek pojav ne gledamo izolirano, temveč ga postavimo v kontekst celotnega sistema. Poslužimo se ga na primer, ko opazujemo, kako lokalni ukrepi, dejanja ali politike vplivajo na okoliške entitete. Sistemsko mišljenje pogosto uporabljamo tudi kot pristop k reševanju problemov, pri katerem na probleme gledamo v kontekstu celotnega sistema in ne zgolj kot posledice določenih dogajanj. Sistemsko mišljenje je osnovano na predpostavki, da lahko posamezne dele sistema najboljše razumemo s pomočjo odnosov med temi deli.

Primer uporabe sistemskega mišljenja v menedžmentu organizacij je vpejljava informacijskega sistema, ki meri učinke organizacije kot celote in ne le učinke njenih posameznih delov. Prav tako pride sistemsko mišljenje prav,

ko v organizacijo uvajamo novosti. Če se spremeni en del organizacije, se morajo tej spremembi z drugimi spremembami prilagoditi tudi ostali deli, sicer sistem ne bo pravilno deloval.

Morda bi sistemsko mišljenje najbolj plastično lahko opisali s primerjavo s sistemom zobnikov. Če se v sistemu zobnikov pokvari en zobnik in ga želimo zamenjati z novim, drugačnim, je najbrž treba zamenjati vsaj še tiste zobnike, ki so temu sosednji. V nasprotnem primeru sistem zobnikov ne bo deloval.

**Osebnostno mojstrstvo** pomeni zavezo vsakega posameznika za nenehno učenje. Lastnost temelji na ugotovitvi, da si organizacija, katere člani se lahko učijo hitreje, na trgu pridobi konkurenčno prednost pred ostalimi. Ko govorimo o učenju, se ponovno odpre vprašanje individualnega in skupinskega učenja. Individualno učenje v organizacijah formalno gledano poteka preko različnih treningov, a raziskave so pokazale, da posamezniki največ znanja pridobijo po poti priložnostnega učenja.

Za doseganje razvoja in napredka družbe je pomembno tako individualno kot organizacijsko učenje, z vidika posameznika ali organizacije pa pogosto pride do prevladovanja enega ali drugega.

To pred učečo se organizacijo postavlja dve zahtevi:

- Spodbujanje priložnostnega učenja in predvsem ozaveščanja nezavedno pridobljenega znanja.
- Vzpostavitev takšne organizacijske kulture, ki bo (tudi s pomočjo sistemskega mišljenja) presegala učenje kot individualno kategorijo ter iz individualnega učenja ustvarjala organizacijsko učenje.

**Mentalni modeli** so prezentacije miselnih procesov posameznikov ali organizacij o tem, kako nekaj deluje v realnosti. Vključujejo dojetje posameznikovega ali organizacijskega okolja, odnosov med različnimi deli okolja in njegovih lastnih dejanj ter njihovih posledic.

Ko posameznik oblikuje mentalni model, nadomesti vsakokratno analizo okolja, ki je pogosto časovno izredno potratna, z avtomatskim odzivom na dano situacijo. Težava pa nastopi prav v tem – avtomatski odziv namreč ni vedno najbolj ustrezen.

Tako posamezniki kot organizacije pri odzivu na različne situacije v okolju uporabljajo določene teorije (*theories-in-use*), čeprav formalno pogosto izrekajo drugačne. Podobno se lahko zgodi z organizacijskimi vrednotami – nastane razlika med deklarativnimi in uporabljenimi vrednotami. Za doseg organizacijskega učenja je treba organizacijske mentalne modele »izzvati«, to pa je mogoče doseči s procesom »razučnja« (*unlearning*).



**Deljena vizija** je nasprotje *viziji od zgoraj* in ponazarja situacijo, ko člani organizacije na vseh ravneh oblikujejo svojo vizijo, nad katero čutijo lastništvo. Pri tem je pomemben proces oblikovanja vizije, ki vodi tudi do poglobljanja organizacijske identitete, medsebojnega spoznavanja članov, *team-buildinga* ipd. K oblikovanju deljene vizije pogosto pripomore organizacijska struktura z manj ravnmi, torej organizacijska struktura, v kateri mentalne razdalje med različnimi ravnmi niso velike.

**Timsko učenje** je nadgradnja individualnega učenja, ki tudi zvišuje sposobnost organizacije za učinkovito reševanje izzivov. Timski pristop k učenju

Za doseg organizacijskega učenja je treba organizacijske mentalne modele »izzvati«, to pa je mogoče doseči s procesom »razučnja« (*unlearning*).

posameznike spodbuja k dialogu in delitvi osebnega znanja. Poleg posameznikove zavzetosti je pomembna tudi »infrastruktura«, ki v organizaciji omogoča prenos znanja, njegovo shranjevanje in uporabo.

Pomanjkljivost Sengejevega modela se kaže v tem, da je bil razvit predvsem za profitni sektor. Najpogosteje se mu očita, da po eni strani spodbuja konkurenčnost podjetja (npr. »organizacija, katere člani so se sposobni učiti hitreje, je bolj konkurenčna od drugih«), po drugi strani pa uvaja sistemski pogled. Vmesno vprašanje je, kje se končajo meje sistema? Izbira sistema je

odvisna od opazovalca. Ta si lahko za sistem izbere sebe, svoj oddelek, organizacijo ali pa tudi še širše okolje. Očitno se meje sistema pri modelu učeče se organizacije končajo pri organizaciji. Nanjo gleda kot na sistem, na druge organizacije pa kot konkurenco, kot druge sisteme.

Vprašanje je, kje se končajo meje sistema? Izbira sistema je odvisna od opazovalca. Ta si lahko za sistem izbere sebe, svoj oddelek, organizacijo ali pa tudi še širše okolje. Meje sistema pri modelu učeče se organizacije končajo pri organizaciji.

Družbeno odgovoren pogled bi poleg organizacije same vključeval tudi njeno celotno okolje. Nevladne organizacije si zaradi svoje družbene vloge takšnega družbeno neodgovornega pogleda vsekakor ne smejo privoščiti – in si ga ponavadi tudi ne.

Ta misel nas je vodila k razvoju novega modela, posebej prilagojenega neprofitnim mladinskim organizacijam, ki bi poleg bolj *domačega jezika* zabrisal meje systemskega pogleda ter s tem konkurenčnost med organizacijami.

## Nadgradnja v modelu učeče se nevladne organizacije

Z namenom nadaljnjega raziskovanja (skupinskih) učnih procesov v nevladnih organizacijah smo v okviru projekta eduAkcija (Cepin, Pugelj 2010) opredelili model učeče se nevladne organizacije. Pri razvoju modela nismo izhajali iz Sengejevega predloga. Za (eksperimentalno) izhodišče smo vzeli obstoječe teorije učenja (ki na učenje gledajo predvsem kot na individualni proces) ter jih skušali aplicirati na Sengejevo temeljno predpostavko: učenje je tudi skupinsko oziroma organizacijsko. Organizacijsko kulturo, ki spodbuja organizacijsko učenje v nevladnih organizacijah, smo opredelili z osmimi elementi:

- Vključenost vseh
- Pretok informacij
- Upoštevanje različnosti posameznikov
- Skladiščenje in učinkovita uporaba znanja
- Izvažanje znanja v družbo
- Odprtost za novosti

- Skupni jezik, žargon
- Skupno poslanstvo, smisel, vrednote, vizija

V tabeli 3 se nahaja podrobnejša obrazložitev elementov. Pri tem se je treba zavedati, da model ne sme (in ne more) prejudicirati organizacijske kulture, pač pa je treba za vsak individualni primer in pri vsakem elementu poiskati ravnotežje oziroma *pravo mero*. Enostavno povedano, posameznega elementa v organizacijski kulturi ne sme manjkati niti ga ne sme biti preveč.

	Poskrbite za ...	Vendar ne pretiravajte, saj ...
<b>Soustvarjanje Vsi, ki prihajajo v stik z organizacijo, jo soustvarjajo.</b>	... ljudi, da se bodo počutili vključene, da bodo prevzemali odgovornost, da bodo inovativni, da se bodo počutili ustvarjalci in ne le izvrševalci ukazov.	... lahko preveč »ustvarjalnosti« zniža količino opravljenega dela. ... mora v vsaki organizaciji še vedno obstajati določena struktura, hierarhija, različne ravni odgovornosti.
<b>Komuniciranje Komuniciranje, odprt pretok informacij in izmenjava znanja</b>	... komunikacijo, odprt pretok informacij ter izmenjavo znanja, ki naj poteka na vseh ravneh organizacije (med posamezniki, timi, skupinami, oddelki).	... lahko pride do preobilice komunikacije, ki ni več produktivna. Ste se že kdaj znašli med 1.000 sporočili in skušali iz njih izbrati najpomembnejše informacije?
<b>Raznolikost Upoštevanje raznolikosti posameznikov</b>	... različne potenciale, osebne lastnosti, talente vsakega posameznika. Informacije predstavljajte na načine, ki bodo dostopni različnim stilom. Upoštevajte različna znanja, komunikacijske stile ipd.	... prevelika raznolikost hkrati pomeni tudi »manjši« skupni imenovalec. Po drugi strani je namreč pomembno, da vas nekaj družijo, da imate podobne izkušnje.



	<b>Poskrbite za ...</b>	<b>Vendar ne pretiravajte, saj ...</b>
<b>Baza znanja Skladiščenje in učinkovita uporabo (organizacijskega) znanja.</b>	... učinkovito zajemanje znanja iz vašega dela in okolja, njegovo smiselno shranjevanje in uporabo s strani članov organizacije.	... ni dobro, da črpate zgolj iz preteklih izkušenj in iz tradicije. Odzivati se je treba tudi na sprotne dogodke!
<b>»Izvažanje« Izvažanje znanja v družbo</b>	... za izvažanje znanja v družbo. S tem, ko proizvajate svoje izdelke ali storitve, tudi vzgajate! Spreminjate dojemanje vaših uporabnikov, njihove predstave o svetu. Zavedajte se, da znanje izvažate in ga tudi še naprej izvažajte, kajti to bo dodalo vrednost vašim proizvodom. Dandanes se prodajajo zgodbe!	... lahko pretirano razdajanje znanja navzven pokoplje vašo organizacijo! Do znanja ste morda težko prišli, predstavlja tudi vašo konkurenčno prednost. Zakaj bi jo po nepotrebem izničevali?
<b>Novosti Odprtost za novosti</b>	... ustvarjalnost in inovacije, ki so motor učenja. Po konstruktivistični teoriji vsak svoje znanje ustvarja sam, v skladu s svojim predhodnim znanjem. Novosti niso potrebne le na področju izdelkov ali storitev, ampak tudi na področjih delovnega procesa, jezika, strukture.	... ste najbrž doslej marsikaj delali dobro! Nima smisla spreminjati tistega, kar v organizaciji že dobro teče, pa čeprav se tudi to pogosto dogaja. Poleg tega ima tudi tradicija svoj pomen in dodano vrednost. Ne gre je uničevati po nepotrebem!

	Poskrbite za ...	Vendar ne pretiravajte, saj ...
<b>Jezik</b> <b>Skupni jezik,</b> <b>žargon</b> <b>organizacije</b>	... jezik organizacije. Je veliko več kot množica besed. Jezik v sebi skriva dojemanje okolja, v vsebini določene besede se skriva pogled posameznika ali skupine, ki ta jezik govori, na svet. Lasten jezik pomeni lastno dojemanje, lastno identiteto. Je plod lastne, po navadi inovativne poti, in je tudi neke vrste energija za prihodnost.	... vas sicer ne bo nihče razumel! Žargon organizacije, ki je preveč »oddaljen« od splošnega jezika okolja, v katerem se organizacija nahaja, kaže na to, da ta organizacija ni v dovolj veliki meri vpeta v okolje, da je morda nekoliko preveč alternativna ter da zato gotovo ni v javnem interesu, ampak gre za neko »zasebno klapo«.
<b>Smisel</b> <b>Skupno poslanstvo,</b> <b>vizija,</b> <b>smisel in vrednote</b> <b>organizacije</b>	... smisel delovanja in obstoja organizacije. Le tako boste lahko zagotovili tvorno sodelovanje med člani, ki pa je za učečo se organizacijo neobhodno! Sicer se ogromno učenja zgodi brez cilja in podzavestno, a pot do uporabe na ta način pridobljenega znanja je negotova. Skupen smisel, vizija, poslanstvo in vrednote pomenijo tak cilj. Cilj, okoli katerega se učenje osredotoča, ki učenje osmišlja in ga dela učinkovitejšega.	... lahko pretirano osmišljanje vodi v pretirano filozofiranje in pomanjkanje konkretnih rezultatov. ... lahko pretirano načrtovanje vodi v zaprtost za nove priložnosti in v neodzivnost za okolje.

Tabela 3: Parametri učeče se organizacije

Ugotavljamo, da je ta model še bolj pisan na kožo nevladnim (s tem pa tudi mladinskim) organizacijam. Vsak element na svoj način potrjuje tezo, da je delovanje v mladinski organizaciji v neposredni zvezi z učenjem in da je v (večjih) organizacijah smiselno vzpostaviti lasten sistem izobraževanja za potrebe mladinskega dela.

## Vpliv na razvoj modelov usposabljanja

Koncept učeče se (mladinske) organizacije je tesno povezan z usposabljanjem njenih kadrov – mladinskih voditeljev in delavcev. Zato je na podlagi izkušenj ob pregledu obeh modelov usposabljanje kadrov temeljna funkcija mladinske organizacije, ki naj bi vključevala (Cepin 2009: 13):

- širjenje pogleda posameznika v smeri systemskega mišljenja oziroma dojemanja širšega okolja kot celote, sistema;
- spodbujanje posameznika za pridobivanje novih znanj, za širjenje znanj, uvajanje novosti;
- izzivanje mentalnih modelov posameznikov in organizacije;
- refleksijo preteklega delovanja organizacije in razgovore o delovanju v prihodnje;
- skupno postavljanje vizije članov organizacije, povezano z vzpostavljanjem in prenavljanjem organizacijske kulture;
- tesno povezanost posameznikovega učenja z njegovim delovanjem (učiti se iz delovanja in tisto, kar je potrebno za delovanje);
- povezanost s poslanstvom organizacije, rabo skupnega jezika in simbolov, ki jih razumejo vključeni;
- priznavanje izkušenj, pridobljenih v procesih priložnostnega učenja, in sinteza nadaljnjega znanja na teh izkušnjah;
- timsko učenje ter medsebojna bogatitev članov z znanjem.

Da lahko te značilnosti usposabljanja kadrov dosegamo, je priporočljivo, da didaktični proces poteka po naslednjih načelih (Cepin 2009: prav tam):

- udeleženci usposabljanja, ki skupaj delajo, naj se tudi izobražujejo v veliki meri skupaj;
- udeleženci naj se učijo drug od drugega, vzpostavljena naj bo klima deljenja znanja in izkušenj med seboj;
- proces učenja naj bo tesno povezan z vizijo organizacije, ki lahko služi tudi kot navdih, kot motivacija za učenje in delovanje;

- udeleženci naj se učijo zelo specifično glede na njihove učne stile;
- tudi znanja, ki jih pridobivajo, naj bodo zelo specifična, kar je mogoče doseči s timskim delom in delitvijo vlog v timih pri različnih nalogah;
- organizirane oblike učenja in usposabljanja, kakršne so na primer učne delavnice ali tečaji, naj imajo predvsem vlogo refleksije priložnostno pridobljenega znanja in abstraktne konceptualizacije ter ne toliko uva- janja nove teorije, nepovezane z delovno prakso posameznika;
- učenje ne sme biti zaprto zgolj v naloge organizacije, ampak naj bo odprto v širše okolje – krepí naj povezave organizacije s širšim okoljem oziroma njeno umeščenost v širše okolje.

## Poskus primerjave usposabljanja znotraj in zunaj organizacije

Skozi celotno poglavje smo utemeljevali, kako pomembno je, da razvoj mladinskih voditeljev in delavcev poteka pretežno znotraj organizacije. Za ta namen mora organizacija razviti lasten sistem usposabljanja. Kaj pa če tega ne zmore, nima dovolj ljudi, znanja, materialnih pogojev ali finančnih virov? Je to nekaj, kar bi moralo biti v razvojni viziji vsake organizacije? Ali lahko danes »preživi« tudi organizacija, ki tega nima in se zanaša na izobra- ževanje pri drugih ponudnikih?

Vsekakor je prvi korak za obstoj zavedanje, da je izobraževanje (usposablja- nje) potrebno, tako znotraj kot zunaj organizacije. Obstajajo organizacije, ki te potrebe nimajo in bi jim kot takim težko rekli (mladinske) organizacije, pač pa bolj skupine posameznikov, ki izvajajo neko mladinsko dejavnost.

Izobraževanje izven organizacije za tiste, ki potrebe po lastnem izobraže- valnem sistemu ne prepoznajo ali nanjo ne zmorejo odgovoriti, predstavlja priložnost, saj za udeležbo na zunanjih aktivnostih v času, ko se v Sloveniji mnoga izobraževanja ponujajo kar brezplačno, ne potrebujejo (veliko) virov.

Vendar pa zunanji ponudniki po- navadi ponujajo standardne mo- dule, ki ne upoštevajo specifičnih potreb organizacije.

Vendar pa zunanji ponudniki pona- vadi ponujajo standardne module, ki ne upoštevajo specifičnih potreb organizacije, izraženih v obeh zgoraj opisanih modelih (npr. upoštevanje

njihove vizije, raba jezika, sistematična gradnja baze znanja ...). Če je ponudnik sicer blizu potrebam in načinu delovanja organizacije, potem bo izobraževanje doseglo boljši učinek. Različne pa so tudi vsebine: nekatere vsebine bolj tehnične narave (npr. vodenje računovodstva) bomo lažje pokrili z zunanjimi ponudniki kot pa npr. vsebine, ki so močnejše povezane s poslanstvom in vrednotami organizacije.

V večini primerov gre vendarle za usposabljanje mladinskih voditeljev in delavcev za določene vloge in naloge, lastne posamezni organizaciji. V takšnih primerih je simulacija v varnem izobraževalnem okolju izven delovnega pogosto le slab približek realne »delovne« situacije in kot takšna prešibka za doseganje posameznikove kompetentnosti. V tem primeru je usposabljanja zunanjih ponudnikov, ki se jih udeležujejo naši mladinski voditelji in delavci, sicer možno dodatno podpreti z mentorstvom v organizaciji (*job shadowing*). To naj bi na koncu preko delovanja tudi privedlo do enakega rezultata.



Prednosti in slabosti usposabljanja znotraj in zunaj organizacije, obenem pa usposabljanja, vezanega na delovanje ali pa z njim nepovezanega, povzemamo v spodnji tabeli.

	Brez izkustvene dimenzije oz. nepovezano z delovanjem v organizaciji	Z delovanjem v organizaciji
Brez učenja (izobraževanja)		Gre samo za delovanje, ki je brez zavestnega učnega procesa in izobraževalnih aktivnosti. Slabost: organizacija ne ponuja priložnosti za razvoj zavedanja o učnih učinkih delovanja.
Z učenjem (izobraževanjem) v organizaciji	Gre za razvoj znanj, ki jih udeleženci izobraževanja ne morejo povezati z delovanjem v organizaciji (lahko tudi za usposabljanje za neustrezno vlogo): Prednost: lahko gre za odgovor na potrebe mladih, ki niso neposredno vezane na delovanje organizacije. Slabost: organizacija od tega nima neposredne koristi.	Gre za preplet učne dimenzije in delovanja, ki ima dve prednosti: omogoča učinkovit razvoj kompetenc posameznika, omogoča razvoj organizacije oziroma uresničevanje njenega poslanstva.
Z izobraževanjem izven organizacije	Gre samo za izobraževalne aktivnosti, ki jih za potrebe organizacije izvedejo zunanji izvajalci. Prednost: ne potrebujemo notranjih virov (izvajalcev, prostora ...), stalna ponudba. Slabosti: relevantnost glede na potrebe organizacije in organizacijske kulture je lahko vprašljiva, simulacija delovnega okolja je zgolj približek dejanskemu stanju.	

Tabela 4: Primerjava med učenjem in delovanjem v organizaciji in izobraževanjem izven organizacije

V okviru razvoja modelov neformalnega in formalnega izobraževanja za mladinske delavce za vključevanje v programe organizacij je ena od skupin pripravila tudi model formalnega izobraževanja, ki ga bo mogoče izvajati v okviru terciarnega izobraževanja.

Z vzpostavitvijo organizacijske kulture, ki podpira tako individualno kot organizacijsko učenje, pridobijo posamezniki (sodelavci oz. člani) kot tudi celotna organizacija.

Model predvideva MA študij za pridobitev izobrazbe za potrebe mladinskega dela. Po zgornji klasifikaciji gre sicer za izobraževanje izven organizacije, ga je pa v luči dodatnih učinkov treba obravnavati posebej. Gre namreč za kompleksno obravnavo področij, ki prispevajo k celovitem razumevanju mladinskega dela, raziskovanju pojavov in utemeljevanju praks skozi znanstvene metodologije. Hkrati študij predvideva vključevanje mladinskih organizacij tako v smislu opravljanja praktičnih obveznosti v organizacijah kot tudi v prenosu spoznanj in praks v akademski prostor. Fuzija obeh prostorov (akademskega in prakse) v daljšem časovnem obdobju omogoča globlji vpogled in sistematično delovanje na tem področju, kljub temu pa je vključenost v delovanje organizacije še vedno nepogrešljiva.

## Sklep

Koncept učeče se organizacije predstavlja zanimiv okvir za razumevanje in utemeljevanje pomembnosti procesov učenja ob delu (*learning by doing* ali *on the job learning*). Organizacijam v mladinskem sektorju ponuja izhodišča za oblikovanje sistemov usposabljanja, ki temeljijo na participaciji, dobrem pretoku informacij, zmožnosti vključevanja raznolikosti, inovacij, učinkoviti rabi spoznanj in izkustvenega znanja. Ponuja možnost za prenos izkušenj v družbo in daje preko skupnega poslanstva in vizije smisel delovanju organizacij. Z vzpostavitvijo organizacijske kulture, ki podpira tako individualno kot organizacijsko učenje, pridobijo posamezniki (sodelavci oz. člani) kot tudi celotna organizacija. Med tema dvema subjektoma se ustvarja sinergija, medsebojni vpliv. Zdi se, kot da eden drugega vlečeta navzgor.

Učenje ob delu pa ima še eno »radost«: delovati pomeni tudi motiti se oziroma delati napake. To bi sicer lahko razumeli kot nasprotje Sengejevi ideji učeče se organizacije, ki se uči na organizacijski ravni ravno zato, da novi

ljudje, ki se vključujejo v delovne procese, ne bi ponavljali istih napak. Tu pa mladinsko delo predstavlja pomemben odklon od profitnega sveta, za katerega je Senge primarno razvil svoj model. Eden od ključnih »proizvodov« organizacij v mladinskem sektorju so prav učni učinki. In ti se pri vsakem novem vključenem mladem začnejo *na začetku*. Ponoviti isto napako z naslednjo generacijo je za mladinskega voditelja ali delavca včasih nujno. Ne zato, ker se on vmes ne bi ničesar naučil. Ampak zato, ker so *oni novi*. Mladi se vzpostavljajo preko udejanjanja lastnih idej in preizkušanja na lastni koži. Večkrat kot uporniki tudi nasprotujejo nasvetom in modrosti odraslih. Iz napak se mladi veliko naučijo, in če organizacija zagotovi varen prostor za učenje, potem te napake niso usodne, pač pa koristne za lastno učenje.

Za konec torej nasvet »učeci se organizaciji«: poiščite ravnotežje oziroma pravo mero med razvojem organizacije (organizacijskim učenjem) na eni strani in dopuščanjem ponavljanja vedno istih napak na drugi. Vsekakor pa v svojih organizacijah vzpostavljajte takšne prostore učenja, iz katerih bodo bodoči mladinski voditelji in delavci po kompetence na izobraževanje hodili le občasno. Večino pa naj jih pridobijo z delovanjem in refleksijo le-tega.

## Viri

- Cepin, Matej in Pugelj, Tadej. 2010. Učeče se nevladne organizacije. V: Nevladne organizacije kot prostor Učenja. Ljubljana: Zveza tabornikov Slovenije. Str. 87–118.
- Cepin, Matej. 2009. Mladinska organizacija – učeča se organizacija? Dostopno na: [http://mladinski-delavec.si/index2.php?option=com\\_sobi2&sobi2Task=dd\\_download&fid=3&format=html&Itemid=11](http://mladinski-delavec.si/index2.php?option=com_sobi2&sobi2Task=dd_download&fid=3&format=html&Itemid=11).
- Senge, Peter M. 1990. The Fifth Discipline. London: Century Business, Random Century.
- Škulj, Janez. 2009. Vključevanje, participacija in aktivno državljanstvo preko članskih oblik mladinskega dela. Ljubljana: Movit NA Mladina. Str. 4. Dostopno na: [http://www.mva.si/fileadmin/user\\_upload/doc/2\\_OGLEDALO/2\\_Publikacije/Publikacije\\_2009/Vkljucevanje\\_participacija\\_aktivno\\_drzavljanstvo\\_SPLET.pdf](http://www.mva.si/fileadmin/user_upload/doc/2_OGLEDALO/2_Publikacije/Publikacije_2009/Vkljucevanje_participacija_aktivno_drzavljanstvo_SPLET.pdf).



# Kaj je sistem usposabljanja?

Zakaj vozimo po dveh tirih?



Preidimo k bistvu!

V prejšnjem poglavju smo na organizacije v mladinskem sektorju pogledali kot na prostor učenja in usposabljanja sedanjih ter bodočih mladinskih voditeljev in delavcev. Skušali smo utemeljiti, zakaj je smiselno, da glavšina usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev ne poteka zunaj, ampak znotraj organizacij.

Zato bomo v tem poglavju predstavili model, po katerem boste lahko svojo organizacijo opredelili kot prostor učenja – predvsem usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev.

Model, ki bo predstavljen, lahko primerjamo z nekim drugim modelom – z lutko, ki jo v trgovinah z oblačili uporabljajo za predstavitev prodajnih artiklov. In v čem je podobnost? Trgovinski modeli (lutke) so univerzalni. Prodajalci jih v izložbe postavljajo zato, da prikažejo oblačila, ki jih prodajajo. Pravo konfekcijsko številko, barvo in konec koncev tudi model pa mora vsak kupec poiskati sam. Pri tem si ogleduje izpostavljene lutke in modele, predvsem pa oblačila pomerja sam, na svoji koži. Tudi sistem usposabljanja, ki ga boste razvili, boste morali sami »obleči« na svojo organizacijo. Prilagoditi in pomeriti ga boste morali. Model, ki ga predstavljamo v tem poglavju, pa vam bo lahko služil kot splošni primer.

V tem poglavju torej predstavljamo splošni model usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v organizacijah, v naslednjem pa ponujamo napotke, kako razviti svoj lasten, konkreten sistem usposabljanja. Začnimo s strani uporabnika. Kaj sploh bo vaš končni produkt? Kaj je sistem usposabljanja?

## Kaj je sistem usposabljanja?

S pojmom **sistem usposabljanja v organizaciji** avtorji pričujoče publikacije razumemo dokument, v katerem organizacija v mladinskem sektorju na podlagi svojega poslanstva in vrednot ter v skladu z načeli in elementi mladinskega dela opredeli:

- načine udejanjanja poslanstva v organizaciji (metodologijo),
- vloge (odgovornosti) mladinskih voditeljev in delavcev v organizaciji,
- njihove kompetence,

- vsebine usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev ter
- oblike, s katerimi voditelje in delavce usposablja.

Pet primerov sistemov usposabljanja si lahko ogledate v sedmem poglavju.

## Ali vsaka organizacija potrebuje sistem usposabljanja?

Večina manjših organizacij ne potrebuje zelo dodelanega sistema usposabljanja. To še ne pomeni, da ne potrebujejo niti usposabljanj. Pri takšnih organizacijah usposabljanja najpogosteje potekajo *ad hoc*. Posameznik se v organizacijo vključi, v njej deluje, prevzema odgovornosti in se ob tem uči. V takšnih primerih ima vsakdo svojo lastno pot usposabljanja. Vloge so pogosto opredeljene neformalno, prav tako organizacijska struktura. V organizaciji se »*obrne*« malo ljudi in enotnega sistema usposabljanja, ki ne bi bil zelo abstrakten, morda sploh ni mogoče vzpostaviti.

Organizacija pa se s časom razvija. V času razvoja v njej potekata dva procesa, ki povečujeta potrebo po natančnejši opredelitvi sistema usposabljanja. Prvi je pozicioniranje organizacije in drugi njena rast.

S pojmom pozicioniranje organizacije mislimo na proces izčiščevanja njenega poslanstva, s tem pa tudi metodologije, dejavnosti, ciljnih skupin in potrebnih kompetenc. Pogosto, še posebej če organizacijo ustanovijo posamezniki z manj izkušnjami, se zgodi, da njeno poslanstvo v začetku še ni natančno opredeljeno. Tudi če je, pa to pogosto ni preneseno v metodologijo (način, kako poslanstvo udejanjamo) in dejavnosti (preko katerih poslanstvo dosegamo). Drznemo si reči, da je naravno, da se vsaka organizacija na začetku še nekoliko išče in da je marsikaj v njej še nedorečeno.

Zato bomo v tem poglavju predstavili model, po katerem boste lahko svojo organizacijo opredelili kot prostor učenja – predvsem usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev.

V začetnih fazah razvoja organizacije je organizacijsko učenje po navadi zelo intenzivno. Organizacija se hitro spreminja. Sodelavci intenzivno pridobi-

Bolj ko je organizacija razvita, razširjena in pozicionirana – več znanja, ko se v njej nabere, večja je potreba po opredelitvi sistema usposabljanja novih kadrov.

vajo izkušnje na različnih področjih: pri uporabi metod, pridobivanju sredstev, organiziranju dejavnosti ... Spoznavajo, kaj so resnične potrebe mladih in družbe ter kako je mogoče učinkovito odgovarjati nanje. Spoznavajo tudi, katere druge organizacije

na opažene potrebe že odgovarjajo, kako in kje je prosto mesto za njihovo organizacijo.

Sčasoma poslanstvo in metodologija v organizaciji postaneta bolj določena. Sodelavci bolj natančno vedo, kaj je v njihovi moči in kaj ni. Postanejo specialisti za določena ožja področja, z drugimi področji, s katerimi so se na začetku poti tudi mislili, pa se niti ne želijo več ukvarjati. Organizacija se pozicionira.

S pozicioniranjem pogosto pride tudi **rast organizacije**. Najpogostejši parametri, po katerih merimo rast, so število članov ali sodelavcev, število dejavnosti ali ur delovanja, število udeležencev, letni proračun in število zaposlenih. Obstajajo tudi drugi kriteriji – od lažje merljivih (npr. lastni prostori, oprema, število projektov, financiranih z javnimi sredstvi ...) do tistih težje merljivih (npr. usposobljenost ali izkušnost članstva).

Rast ima dve dimenziji. Prva je **količina dejavnosti** (organizacija v svoje delo ali dejavnosti vključuje več ljudi), druga pa je **raznolikost njenih dejavnosti**, ki pomeni, da sodelavci v organizaciji prevzemajo več različnih vlog oziroma funkcij. Tako večja količina kot tudi večja raznolikost dejavnosti prispevata k večji primernosti organizacije za razvoj njenega izobraževalnega sistema.

Bolj ko je organizacija razvita, razširjena in pozicionirana – več znanja, ko se v njej nabere, večja je potreba po opredelitvi sistema usposabljanja novih kadrov.

## Sistem usposabljanja pomeni večjo učinkovitost delovanja

Sodelavci v organizaciji, ki je pozicionirana, natančneje vedo, kakšno je njihovo poslanstvo in kako ga lahko učinkovito dosežajo. Zavedajo se, kaj v njihovem primeru pomeni bolj in kaj manj učinkovito uresničevanje poslanstva, zato tudi znajo razbrati, kdo je za določeno delo bolj in kdo manj usposobljen. Sčasoma so sposobni opredeliti kompetence, ki jih posameznik za svoje delo potrebuje. Te so vezane na različne vloge v organizaciji in služijo temu, da organizacija kot celota deluje.

Ko so *idealne poti usposabljanja* in njegovi cilji enkrat opredeljeni, se *ad hoc* načini pridobivanja znanja začnejo kazati kot manj učinkoviti. Zakaj bi posameznike prepuščali zgolj same sebi? Zakaj bi jih le vrgli v vodo in opazovali, kdo bo splaval? Če so se določeni načini pridobivanja kompetenc izkazali za učinkovite, lahko usposabljanje optimiziramo! Ponudimo mladinskim voditeljem in delavcem tisto, za kar smo prepričani, da bodo potrebovali! To pa še ne pomeni nujno, da se bodo vsi bodoči sodelavci usposabljali na enak način. Smiselno je, da je določena mera individualnega pristopa, prilagojenega učnemu stilu posameznika, v usposabljanju vedno prisotna. Dopusčati je treba prostor za različne učne stile, predznanja in tudi različne življenjske situacije tistih, ki jih usposabljam.



Če so se določeni načini pridobivanja kompetenc izkazali za učinkovite, lahko usposabljanje optimiziramo! Ponudimo mladinskim voditeljem in delavcem tisto, za kar smo prepričani, da bodo potrebovali!

Ko opredelimo idealne ali najpogostejše poti usposabljanja v organizaciji, se po navadi pojavi tudi potreba, da določene sodelavce občasno *izvzamemo iz rednega dela* in jih povabimo k drugačnim oblikam usposabljanja. Pri tem ne gre nujno zgolj za izobraževanje v učilnici; usposabljanje izven rednega delovanja ima

lahko mnogotere izobraževalne oblike (ekskurzija, simulacija ...) Več o tem proti koncu poglavja.

## Kaj konkretno pomeni učinkovitost?

V prejšnjem podpoglavju smo zapisali, da sistem usposabljanja zvišuje učinkovitost dela v organizaciji. Da ne bomo ostali pri zelo splošni besedi, naštevamo nekaj konkretnih učinkov sistema na posameznika in organizacijo.

- **Vzpostavi se sistem napredovanja v organizaciji.** Pridobivanje kompetenc skozi delovanje, o katerem smo veliko govorili v 3. in 4. poglavju pričujoče publikacije, s sistemom usposabljanja dobi tudi vidno obliko. V sistemu usposabljanja organizacija opredeli različne vloge ali odgovornosti mladinskih voditeljev in delavcev ter tudi kompetence, ki jih za opravljanje teh odgovornosti potrebujejo. Takšna vizualizacija napredovanja, ki je nemalokrat pospremljena tudi s prehodi ali obredi (podelitev priznanja, majice, našitka, pisanje pisma ...), motivira in pojasnjuje, da delo v mladinski organizaciji ni samo delo, ampak tudi pot osebnostnega napredovanja.
- **Posameznik zna bolje oceniti svoje kompetence.** Ko se posameznik usposobi za določeno vlogo in morda prejme določeno odgovornost ali naziv, se v odnosu do njega v organizaciji vzpostavi pričakovanje, da poseduje določene kompetence. Morda jih tudi resnično poseduje, morda ne. Dejstvo pa je, da to pričakovanje v odnosu do njega vzpostavi ogledalo, orodje za refleksijo, s pomočjo katerega reflektira stvari, ki jih sicer morda ne bi.
- **Višja kakovost programa.** Če v sistemu opredelimo ključne kompetence izvajalcev posameznih programov ter jih z izvajanjem sistema tudi

prenašamo v prakso, dobimo zagotovilo, da bodo vsi izvajalci, ki so šli skozi sistem, pridobili vsaj tiste osnovne veščine, ki bodo zagotavljale preventivo pred najhujšimi napakami in metodološkimi spodrsjlaji.

Za marsikaterega izkušenejšega mladinskega voditelja je lahko postati izvajalec usposabljanja nov korak na njegovi poti osebnostne rasti.

- **V organizaciji bolj vemo, kaj počnemo.** Z opredelitvijo načinov udejanjanja poslanstva ter potrebnih vlog in kompetenc mladinskih voditeljev in delavcev se organizacija še dodatno pozicionira. Razvoj sistema je obenem proces ugotavljanja, v čem smo dobri, na katere potrebe dejansko odgovarjamo in kaj so zares naši smotri.
- **Možnost za bolj usposobljene kadre, da še naprej osebnostno napredujejo.** Nekdo bo moral usposabljanja tudi izvajati. Takšnim osebam v mladinskem delu po navadi rečemo trenerji (iz angl. *trainers*). Za marsikaterega izkušenejšega mladinskega voditelja je lahko postati izvajalec usposabljanja nov korak na njegovi poti osebnostne rasti (glej lestev v poglavju o mladinskem delu). Konkretno izkušnje s terena kažejo, da trenerstvo lahko v veliki meri zadrži določene bolj izkušene kadre v sektorju še za nekaj let tudi po tem, ko sicer ne bi našli več pravih izzivov.
- **Načrtna in trajnejša rast organizacije.** V sistemu usposabljanja lahko predvidimo, koliko določenih vlog oziroma profilov mladinskih voditeljev in delavcev bomo potrebovali v prihodnje ter tako se že v sedanjosti pripravljamo na odgovarjanje potreb, ki bodo nastajale v prihodnje. Rast je bolj načrtna in bolj kontinuirana.
- **Prispevek k enotnosti in krepitvi mladinskega sektorja.** Okrepljene organizacije pomenijo tudi močnejši mladinski sektor. Organizacije s sistemom usposabljanja opredelijo svojo metodologijo – načine udejanjanja svojih poslanstev. Na ta način sektor kot celota bolje prepozna svoje izzive in bolje ve, kako se nanje odzivati.

## Niti dva sistema usposabljanja nista enaka

Sistem usposabljanja v določeni organizaciji izhaja iz njenega poslanstva, vizije, organizacijske strukture, organizacijske kulture, ciljne skupine in njene tradicije.

Ker se organizacije v mladinskem sektorju med seboj razlikujejo po nekaterih ali kar po vseh od zgoraj naštetih parametrov, naj niti dva sistema v organizacijah ne bi bila enaka. Tudi če bi se to hipotetično zgodilo in bi bila sistema dveh organizacij na papirju popolnoma identična, se zaradi različnega razumevanja določenih izrazov ali njihove različne interpretacije v praksi najbrž ne bi izvajala na enak način.

Sistem usposabljanja zelo redko nastane kot teoretični model in zelo redko ga razvijemo »v laboratoriju«. Rojeva se iz izkušenj organizacije, ki nastanejo v praksi. Gre za izkušnje organizacije tako z delom (doseganjem njenega poslanstva) kot tudi z usposabljanjem njenih voditeljev in delavcev.

Obstaja kar nekaj organizacij, ki so dovolj razvite, da bi jim sistem lahko pomagal k večji učinkovitosti njihovega delovanja.

Sistem usposabljanja se rojeva iz organizacije in je usmerjen nazaj v organizacijo (v podporo njenemu delovanju). V organizaciji deluje kot eden od organov telesa, katerega delovanje je tesno prepleteno z drugimi organi in od njih odvisno. Ko se spremeni organizacija, se spremeni tudi njen sistem. Neposredno prenašanje sistemov usposabljanja iz enega v drugo okolje torej ni mogoče.

Ko se spremeni organizacija, se spremeni tudi njen sistem. Neposredno prenašanje sistemov usposabljanja iz enega v drugo okolje torej ni mogoče.

## Sistemi usposabljanja se stalno spreminjajo

Organizacija, ki raste ali pa se na druge načine prilagaja potrebam okolja, se stalno spreminja. To spreminjanje se najbolj očitno kaže v spreminjanju njene organizacijske strukture. Za učinkovitost vsake organizacije je organizacijska struktura, ki odgovarja na njene potrebe, ključnega pomena. In ta je v mladinskem sektorju le redko dovolj robustna, da v enaki obliki, torej brez večjih popravkov, zdrži več let.

Z opredelitvijo organizacijske strukture odgovarjamo na vprašanja, kdo, kaj in kako v organizaciji dela ter v kakšne odnose (medsebojne in zunanje) praviloma stopajo posamezniki. Tudi če organizacijske strukture v organizaciji ne vzpostavljamo načrtno, se ta v njej zgodi. Tako se na primer vzpostavijo projektne skupine, znotraj njih pa vodje in pomočniki. Morda se pojavljalo razlike ali trenja med *starimi in novimi prostovoljci*, v primeru



delno plačanega in pretežno prostovoljnega dela pa je pogosto treba opredeliti, katere funkcije ali dela se opravljajo prostovoljno in katere za plačilo. Takšna in podobna vprašanja so velikokrat na dnevnem redu različnih organov v organizacijah. Organizacijske strukture se spreminjajo, z njimi vloge in pristojnosti, s tem pa tudi sistemi usposabljanja. Sistem usposabljanja skoraj nikoli ni popolnoma dorečen. Vedno je spremenljiv in dinamičen.

## Kako pomagati organizacijam, da vzpostavijo sisteme?

Večina slovenskih organizacij v mladinskem sektorju nima znanja o tem, kako ustvariti sistem usposabljanja. Večina mladinskih voditeljev in delavcev v teh organizacijah pravzaprav niti nima izkustva sistemov usposabljanja v mladinskem delu. Usposabljanj se udeležujejo, ko jih nekaj privlači, ko jim kdo reče, naj gredo, ko so povabljeni ali ko imajo ravno čas. Kompetenc ne pridobivajo načrtno, ampak po navdihu. Po drugi strani pa obstaja kar nekaj organizacij, ki so dovolj razvite, da bi jim sistem lahko pomagal k večji učinkovitosti njihovega delovanja. Kako jim pomagati?

Zgoraj utemeljujemo, da sistem usposabljanja ne more biti enoten za vse in da ga nima smisla neposredno prenašati iz ene organizacije v drugo, pa če je to še tako mamljivo.

Sistem usposabljanja zelo redko nastane kot teoretični model in zelo redko ga razvijemo »v laboratoriju«

Glavna značilnost neformalnega izobraževanja, v okviru katerega poteka večina dejavnosti v mladinskem delu in tudi večina usposabljanj mladinskih voditeljev in delavcev, je ravno načelo, da cilje usposabljanja, pogosto pa tudi metode in vsebine, določajo uporabniki in ne neka *avtoriteta od zgoraj*. Proces, ki bo v kar največji meri ohranjal to temeljno značilnost neformalnega izobraževanja in mladinskega dela, gre torej zgolj preko lastne ubeseditve potreb, namenov, ciljev, metod in vsebin. Gre preko razvoja lastnega sistema. Kako pa vendarle pomagati organizacijam pri njihovi lastni ubeseditvi?

V različnih okoljih potrebo po opredelitvi usposabljanj v mladinskem sektorju rešujejo na različne načine. V nekaterih državah (npr. Velika Britanija)

so opredelili standarde mladinskega dela. V nekaterih okoljih so razvili kompetenčne modele mladinskih voditeljev in delavcev (ponekod veljavne za različna področja dela, drugod za različne programe, primer pa najdemo tudi v *Youth Leader Portfolio*). Skupna značilnost vseh teh poskusov je vedno iskanje neke vrste skupnega imenovalca – znotraj sektorja, med organizacijami ali programi. Opredelitev takšnega skupnega imenovalca ima dva pozitivna učinka. Načrtovalcem sistemov pomaga, da na osnovi skupnega imenovalca pripravijo svoje sisteme usposabljanja, obenem pa prispeva tudi k enotnosti in večji medsebojni povezanosti vseh sistemov. Zdi se torej, da bi v tem utegnil biti pravi odgovor na vprašanje, kako pomagati organizacijam pri opredelitvi sistemov.



Skupni imenovalec je lahko višji (bolj natančna opredelitev, več skupnega med akterji) ali pa nižji (bolj ohlapna opredelitev, ki dopušča več raznolikosti). Umetnost je seveda iskanje prave mere. Če je skupni imenovalec previsok, so sistemi med seboj posledično preveč podobni. To ima lahko naslednje negativne posledice:

- izničuje pluralnost, ki je eden od glavnih atributov sfere civilne družbe,
- ne spodbuja pozicioniranja organizacij (sistem te že sam pozicionira),
- sistem lahko deluje kot nekaj vsiljenega, organizacije ne zaznavajo potreb mladih in okolja iz prve roke,
- obstaja večja nevarnost, da pri izvajanju usposabljanj ne bomo v zadostni meri izhajali iz izkustev udeležencev, ampak iz sistema, ki je na papirju,
- nevarnost obstaja tudi za organizacijo – da bi izgubljala člane, ker ti v usposabljanju ne bi prepoznali koristi (preveč formalizirano, preveč balasta).

Tvegamo seveda tudi, če je skupni imenovalac prenizek. V tem primeru ostajamo pri splošnih navodilih, ki lahko trpijo pomanjkanje identitete, vključujejo preveliko širino in izvajalcem bistveno ne pomagajo.

Avtorji publikacije smo na osnovi pregleda kompetenčnih modelov in standardov mladinskega dela klasificirali dva tipa *skupnih imenovalcev sistemov usposabljanja*.

- **Minimalni standardi.** Na skupni ravni (npr. med posameznimi programi, med organizacijami ali na ravni celotnega sektorja) opredelimo minimalne standarde, ki jih morajo dosegati vsi. Vsak program ali organizacija v svojem sistemu opredeli še dodatne kompetence in ostale vidike.
- **Abstrakten model.** Na skupni ravni opredelimo nek abstraktni model, ki deluje kot zgled, model ali abstraktni cilj, na podlagi katerega organizacije ali programi opredeljujejo svoje modele.

Pri razvoju modela usposabljanja smo se odločili za drugo možnost. Za svoj model pravimo, da je *dvotiren*.

## Dvotirni model usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v organizacijah

Zahtevi, ki smo ju imeli člani delovne skupine za razvoj izobraževalnega modela usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v organizacijah pred očmi, sta naslednji:

- Pripraviti dovolj odprt model, v katerem se bodo imeli možnost prepoznati vsi akterji v mladinskem delu,
- hkrati pa bo postavljaj dovolj visoke standarde, da bo model spodbujal kakovost izobraževanja v mladinskem delu in s tem tudi mladinskega dela nasploh.

S pojmom model usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev razumemo enega od možnih modelov usposabljanja kadrov v mladinskem sektorju (poleg modela, o katerem govori ta publikacija, smo v projektu Mladinski delavec razvili tudi formalni model izobraževanja mladinskih delavcev na terciarni ravni in izbirni predmet za srednje šole).

Model usposabljanja, ki ga opisujemo, opredeljuje celoten sektor, sistem usposabljanja, o katerem smo pretežno govorili v prvem delu tega poglavja, pa je vezan na posamezno mladinsko organizacijo.

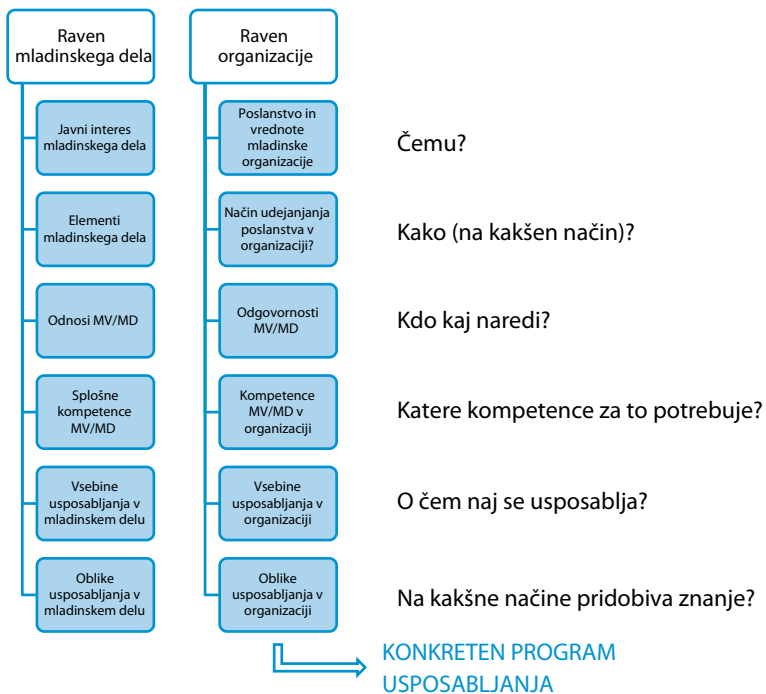
S pojmom **model usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev** razumemo enega od možnih modelov usposabljanja kadrov v mladinskem sektorju (poleg modela, o katerem govori ta publikacija, smo v projektu Mladinski delavec razvili tudi formalni model izobraževanja

mladinskih delavcev na terciarni ravni in izbirni predmet za srednje šole). Vsi modeli skupaj tvorijo celoto in podpirajo sektor z različnih zornih kotov. Vsi trije modeli v prostoru sobivajo, njihov pomen pa je od okolja do okolja različen. Pričujoči model se ne dogaja primarno v ustanovah formalnega šolskega sistema, niti ne v neformalnih okoljih zunanjih (polprofesionalnih ali profesionalnih) izvajalcev usposabljanj v mladinskem sektorju, ampak pretežno z delovanjem znotraj organizacij samih.

**Model usposabljanja**, ki ga opisujemo, opredeljuje celoten sektor, **sistem usposabljanja**, o katerem smo pretežno govorili v prvem delu tega poglavja, pa je vezan na posamezno mladinsko organizacijo. Model je splošen in abstrakten, njegova neposredna izvedba ni mogoča. Sistem pa je konkreten in zapisan tako, da ga lahko organizacija konkretno implementira.

V okviru projekta Mladinski delavec smo delovali paralelno na dveh ravneh. Delovna skupina, ki se je srečevala tri leta, je pripravila splošni model usposabljanja, sočasno pa smo vsak v svoji organizaciji reflektirali (tisti, ki smo ga že imeli) ali pa na novo razvijali (tisti, ki ga še nismo imeli) konkretne sisteme.

Za lažje razumevanje naj koncept ponazorimo s pojmom *dvotirnosti*. Vlakovna kompozicija vozi po dveh tirnicah. Da se vlak premakne in s tem doseže učinek, je treba enako pot opraviti po levi in po desni tirnici. Leva tirnica predstavlja pot, opravljeno z razvojem splošnega modela za celoten sektor, desna tirnica pa predstavlja pot, opravljeno pri razvoju sistema usposabljanja v posamezni organizaciji. Le dejstvo, da sočasno vozimo po levi in desni tirnici, zagotavlja, da smo hkrati kakovostno ugnezdjeni v celotni sektor (leva tirnica) ter hkrati dovolj konkretni in prilagojeni razmeram v lastni organizaciji (desna tirnica).



Slika 5: dvotirni model

Tako raven modela (levi tir) kot raven sistema (desni tir) smo zasnovali v šestih korakih. Koraki načrtovalce sistemov vodijo od splošnega h konkretnjšemu, od poslanstva h konkretnim programom usposabljanja. Konkretni programi usposabljanj niso del sistema (glej sliko), ampak so pod obema tiroma zapisani izven korakov. Trenerska ekipa ali mentorji za posamezen dogodek usposabljanja program po navadi načrtuje posebej. Pri pripravi konkretnega programa upošteva mikroznačilnosti konkretne ciljne skupine, morda letne prioritete organizacije, kraj usposabljanja, želje udeležencev ... Gre za del poti, ki jo opravimo vsakokrat znova. Sistem usposabljanja, ki je opredeljen v 6 korakih, pa je v določenem časovnem obdobju statičen (čeprav smo tudi zanj zgoraj zapisali, da se spreminja).

V nadaljevanju tega poglavja korak za korakom opisujemo t. i. levi tir, torej splošni model usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v organizacijah. Na podlagi levega tira bralcu v šestem poglavju ponujamo napotke in ideje, kako razviti svoj lasten sistem – svoj lasten desni tir.

## Model korak za korakom

Model bomo v skladu z zgornjo shemo opisali v šestih korakih:

- javni interes mladinskega dela,
- elementi mladinskega dela,
- odnosi, v katere stopa mladinski voditelj ali delavec
- kompetence mladinskega voditelja ali delavca,
- vsebine usposabljanja v mladinskem delu in
- oblike usposabljanja v mladinskem delu.

Verjamemo, da je teh šest korakov lahko dobro izhodišče načrtovalcem sistemov usposabljanja v organizacijah. Prav tako verjamemo, da teh šest korakov zadovoljivo opredeljuje identiteto in smotre mladinskega dela v Sloveniji.



## Javni interes mladinskega dela

Izhodišče pri razvoju modela je v identiteti mladinskega dela v Sloveniji. Ta je opredeljena v Zakonu o javnem interesu v mladinskem sektorju, pri čemer velja še posebej izpostaviti njegov drugi, tretji in četrti člen. O vlogi mladinskega dela smo več pisali v tretjem poglavju te publikacije, prav tako tam navajamo definicijo iz zakona.

## Elementi mladinskega dela

Elemente mladinskega dela smo v delovni skupini opredelili na podlagi zakonske opredelitve sektorja ter več podobnih opredelitev mladinskega dela v Sloveniji, drugih državah EU in na ravni posameznih (mednarodnih) organizacij. Več o tem, na kakšen način elementi mladinskega dela podpirajo vlogo mladinskega sektorja – tudi konkretne primere, najdete v tretjem in deloma četrtem poglavju te publikacije.

## Odnosi, v katere stopa mladinski voditelj ali delavec

Bralcu se najbrž poraja vprašanje, zakaj na tem mestu govorimo o odnosih mladinskega voditelja ali delavca. Mar ne bi bilo morda, preden se lotimo kompetenc, bolj smiselno govoriti o njegovih nalogah?

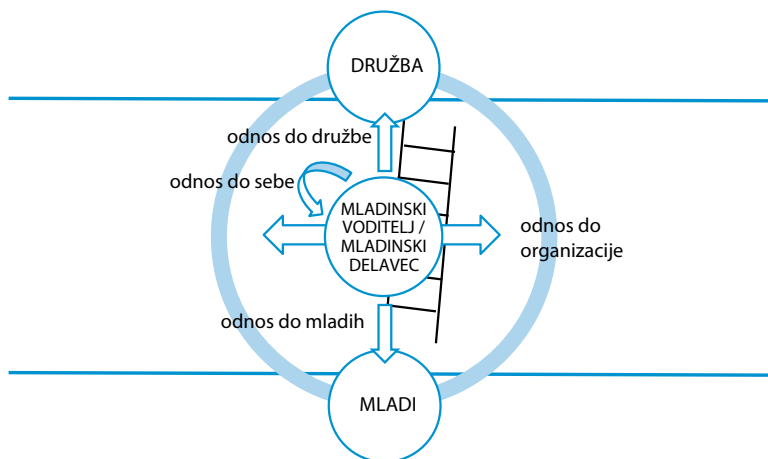
Izhodišče pri razvoju te točke predstavlja shema mladinskega dela (glej poglavje številka 3). Shema skuša prikazati izrazito dinamično pojmovanje mladinskega dela, kot krogotok ali komunikacijski kanal med mladimi na eni in družbo na drugi strani.

V nadaljevanju tega poglavja korak za korakom opisujemo t. i. levi tir, torej splošni model usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v organizacijah.

V tem odnosu mladi nekaj dajejo družbi in od nje dobivajo, prav tako pa tudi družba nekaj daje mladim in od njih nekaj dobiva. Organizacija v mladinskem sektorju v tem kontekstu deluje kot posrednik, ki vse skupaj omogoča. Postavlja lestev med mlade in družbo, v središču vsega pa je mladinski voditelj ali delavec.

Ker gre za dinamičen sistem, tudi naloge njegovega osrednjega člana niso statične. Ne gre za fiksne zadolžitve, ampak za stalne odgovornosti, ki v različnih situacijah dobivajo različne nianse. Zato odnosi ali odgovornosti. Mladinski voditelj ali delavec skladno s shemo vstopa v štiri temeljne odnose:

- odnos do mladih (na shemi: navzdol),
- odnos do družbe (na shemi: navzgor),
- odnos do organizacije (na shemi: horizontalno),
- odnos do sebe (na shemi: navznoter).



Slika 6: odnosi, v katere stopa mladinski voditelj ali delavec

Kot rečeno, vsak odnos s seboj prinaša določene odgovornosti, mladinski voditelji ali delavci pa trajnostno ne morejo biti učinkoviti, če obenem iz teh odnosov tudi ne črpajo. Tako kot to velja za odnos med mladimi in družbo, je tudi za vse štiri odnose, v katere stopa mladinski voditelj ali delavec, smiselno, da so dvosmerni – da gre za odnose dajanja in prejemanja.

Primarni odnos mladinskega voditelja ali delavca je odnos do mladih. Kot bomo videli v nadaljnjih korakih, je v modelu usposabljanja na tem odnosu

Brez zdravega in uravnoteženega odnosa do sebe mladinski voditelj ali delavec ne bo vzpostavljajal niti treh prej omenjenih odnosov.

tudi največ poudarka. Ko daje svoj čas in energijo mladim, pa ob tem tudi nekaj prejema. Če mladinski voditelj ali delavec pri svojem delu ne uživa, če mu delo ni všeč, najbrž v njem ne bo uspešen.

Njegova glavna naloga je, da mladim odpira pot v družbo, prav tako pa tudi družbi odpira poti do mladih. Zato na drugem mestu navajamo njegov odnos oziroma odgovornost do družbe. Vsako mladinsko delo v pravem pomenu besede je družbeno odgovorno. Tudi v odnosu do družbe mora mladinski voditelj ali delavec prejemati. Tu velja omeniti predvsem pogoje za delo, pri plačanih kadrih pogoje za dostojno plačilo, spoštovanje profila mladinskega voditelja in delavca ter vse podporne mehanizme (npr. usposabljanja, posvete ...)



Pot do mladih in do družbe najpogosteje vodi preko organizacije. Prav organizacija je tista, ki najbolj določa način dela mladinskega voditelja in delavca, s tem pa tudi oba prej omenjena odnosa. Organizacija predstavlja njegovo najožje delovno okolje. V to okolje mladinski voditelj ali delavec prispeva s svojim trudom in osebnostnimi značilnostmi, po drugi strani pa mu mora stimulatívna organizacijska klima omogočati priložnosti za uresničevanje.

Primarni odnos mladinskega voditelja ali delavca je odnos do mladih. Kot bomo videli v nadaljnjih korakih, je v modelu usposabljanja na tem odnosu tudi največ poudarka.

Na zadnjem mestu, pa čeprav iz njega vse izhaja, navajamo še odnos do sebe. Brez zdravega in uravnoveženega odnosa do sebe mladinski voditelj ali delavec ne bo vzpostavljaj niti treh prej omenjenih odnosov. Če je primarno v mladinskem delu razdajanje, ga je na drugi strani treba uravnovežiti tudi z dobivanjem. Konec koncev že zlato pravilo uči, naj z drugimi delamo tako kot s seboj in naj jih imamo radi ravno toliko (nič bolj in nič manj) kot same sebe.



## Kompetence mladinskega voditelja ali delavca

Iz odgovornosti, ki jo mladinski voditelj ali delavec nosi v posameznem odnosu, smo izpeljali njegove kompetence. Kot je razvidno iz spodnje tabele, iz odnosa do mladih izhajajo štiri kompetence, iz odnosov do družbe, organizacije in samega sebe pa po dve.

## Odnos/kompetence

### ODNOS DO MLADIH

Mladinski voditelj/delavec **vzpostavlja stik z mladimi** ter prepoznava njihove interese in sposobnosti.

Mladinski voditelj/delavec vstopa v **odnose z mladimi**; v teh odnosih je zgled in po potrebi vodja.

Mladinski voditelj/delavec ustvarja spodbudno in varno **okolje** za družnje mladih, njihovo aktivno delovanje in osebni razvoj.

Mladinski voditelj/delavec **podpira mlade** pri njihovem celostnem osebnostnem razvoju in prizadevanjih za dobro skupnosti.

### ODNOS DO ORGANIZACIJE

Mladinski voditelj/delavec skrbi za **uresničevanje poslanstva organizacije**, v kateri deluje – in za njeno delovanje v skladu z elementi mladinskega dela (mladinskost organizacije).

Mladinski voditelj/delavec s svojim delovanjem **prispeva k trajnemu delovanju organizacije** in njeni dolgoročni uspešnosti.

### ODNOS DO DRUŽBE

Mladinski voditelj/delavec skrbi za **vkjučevanje mladih v družbo** (v skladu z družbenimi normami, politikami ...)

Mladinski voditelj/delavec v družbo posreduje, umešča in razširja prispevek oz. dodano vrednost mladih (**krepi učinke participacije**).

### ODNOS DO SEBE

Mladinski voditelj/delavec se stalno in celostno **osebno razvija** (različna področja razvoja, preventiva pred izgorevanjem ...)

Mladinski voditelj/delavec se stalno **strokovno izpopolnjuje** na področju mladinskega dela in povezanih področjih.

Tabela 5: Kompetence mladinskega voditelja in delavca

Kompetence mladinskega voditelja in delavca si lahko predstavljamo kot področja njegove osebne rasti. Na tej poti se od začetka do konca izživijo odpirajo na vsakem od desetih področij, vendar pa imajo v različnih razvojnih obdobjih različna področja različno težo. Tako so v določenem obdobju (vodenje skupine) bolj v ospredju kompetence, vezane na odnos do mladih, kasneje, ko prevzame vidnejše mesto v organizaciji, pa sta bolj v

ospredju kompetenci, ki izhajata iz njegovega odnosa do organizacije. Po naših opažanjih nastajajo razlike tudi med samimi organizacijami. Ve-zane so na različna poslanstva in metodologije, ki jih organizacije imajo. Opazili smo, da pri glavnini organizacij prevladujejo usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev s področij odnosa do mladih in odnosa do organizacije. Odnos do družbe in do sebe sta bila v naši raziskavi nekoliko zapostavljena.

Ne gre za fiksne zadolžitve, ampak za stalne odgovornosti, ki v različnih situacijah dobivajo različne ni-anse. Zato odnosi ali odgovornosti.

Vsako od desetih kompetenc smo tudi podrobneje razvili. Opredelili smo jih v treh dimenzijah: znanja, veščine in osebnostne lastnosti. S pojmom *znanja* mislimo predvsem teoretske podlage, i mladinskemu voditelju ali delavcu služijo kot racionalna osnova pri delovanju. Poenostavljeno povedano gre pri znanjih za tisto, kar lahko preberemo iz knjig ali interneta oziroma se naučimo skozi predavanja.

Pod pojmom *veščine* mislimo konkretne, v praksi uporabne sposobnosti. Za razliko od znanj niso osredotočene na *vedeti*, ampak na *narediti*.

S pojmom *osebnostne lastnosti* smo imeli tudi v skupini največ težav. Kar nekaj časa smo iskali ime za to dimenzijo. Tretjo dimenzijo kompetence po navadi opredeljujejo kot odnose ali stališča, nam pa sta se ta dva pojma zdela preozka. S pojmom *osebnostne lastnosti* tako opredeljujemo naravnosti, drže, pa tudi odnose in stališča mladinskega voditelja in delavca. Gre za povečini mehke, težko merljive in opisljive parametre, ki pa gradijo človeka kot celoto.

Opisovali smo končna stanja posameznih kompetenc, torej tista, ki jih mladinski voditelj ali delavec dosega ob koncu svoje poti v sektorju. Gre za neke vrste ideale, ki naj bi se jim voditelji in delavci na svoji poti vedno bolj približevali. Samoumevno je torej, da kadri na nižjih stopnjah (manj zahtevne vloge) okusijo le delček vsega ponujenega pri posamezni kompetenci.

Mladinski voditelj/delavec **vzpostavlja stik z mladimi** ter prepoznava njihove interese in sposobnosti.

Mladinski voditelj/delavec pozna značilnosti, interese in sposobnosti mladih ter razvija razumevanje sveta, kot ga vidijo mladi in v katerem mladi živijo. To dosega z vzpostavljanjem stika z mladimi ter komunikacijo z njimi.

### **Znanja**

Pozna razvojne značilnosti in razvojne naloge mladih v posameznih obdobjih.

Pozna raziskave na področju mladine.

Pozna različne interpretacije družbenih dogajanj in trendov, povezanih z mladimi.

Pozna trenutne kulture mladih in svet mladih.

Pozna skupine mladih z manj priložnostmi.

Razume način delovanja organizacije – kako ta prihaja v stik z mladimi.

### **Veščine**

Sposoben je interpretirati različne verbalne in neverbalne reakcije mladih.

Sposoben je vzpostaviti pristen stik in odnos z mladimi.

Sposoben je komunikacije skozi različne komunikacijske kanale (v živo, po spletu ...).

### **Osebnostne značilnosti**

Mladi ga zanimajo, rad preživlja čas z mladimi.

Sposoben je empatije, ki vodi v pristno in iskreno komunikacijo z mladimi.

Je odprt za vsakogar.

Je komunikativen.

Zaveda se lastne nepopolnosti.

Mladinski voditelj/delavec vstopa v **odnose z mladimi**; v teh odnosih je zgled in po potrebi vodja.

Gre za sposobnost vzdrževanja partnerskih, trajnih in pristnih odnosov med mladinskim delavcem/voditeljem in mladimi ter za prevzemanje ustreznih vlog mladinskega delavca v teh odnosih (zgled, vodja).

### **Znanja**

Pozna razvojne značilnosti in razvojne naloge mladih v posameznih obdobjih.

Pozna različne interpretacije družbenih dogajanj in trendov, povezanih z mladimi.

Ima znanja s področja dinamike skupine.

### **Veščine**

Sposoben je interpretirati različne verbalne in neverbalne reakcije mladih. Sposoben je komunikacije skozi različne komunikacijske kanale (v živo, po spletu ...).

Sposoben je uporabljati skupinske didaktične metode, primerne za določene situacije.

Sposoben je primerne reakcije v različnih situacijah.

Ima voditeljske sposobnosti.

### **Osebnostne značilnosti**

Mladi ga zanimajo, rad preživlja čas z mladimi.

Živi v skladu z vrednotami, ki jih promovira v mladinskem delu.

Sposoben je empatije, ki vodi v pristno in iskreno komunikacijo z mladimi.

Mladinski voditelj/delavec ustvarja spodbudno in varno **okolje** za družnje mladih, njihovo aktivno delovanje in osebnostni razvoj.

Mladinski voditelj/delavec je pozoren tako na fizično okolje (prijetno, varno, dostopno in primerno okolje), v katerem se z mladimi nahaja, kot tudi na potrebe skupine in vsakega posameznika. Skrbi tudi za motiviranje mladih k aktivnemu delovanju in sodelovanju.

### **Znanja**

Pozna zakonitosti priprave prostora glede na aktivnosti.

Pozna teorije potreb in pozna potrebe mladih.

Ima znanja s področja dinamike skupine.

Pozna tehnike motivacije posameznika in skupine.

Pozna metode dela s skupino.

Pozna značilnosti in elemente mladinskega dela. Pozna učinke mladinskega dela na posameznika in na družbo.

### **Veščine**

Sposoben je pripraviti primeren prostor za druženje mladih in uresničitev njihovih inovativnih idej.

Sposoben je poskrbeti, da so zadovoljene osnovne potrebe mladih.

Sposoben je izvajati metode

za spoznavanje in razvoj skupinskega duha.

Sposoben je motivirati posameznika in skupino.

Mladim je sposoben osmišljati mladinsko delo.

Sposoben je spodbujati, nagrajevati in pohvaliti mlade.

Sposoben je mediatorstva med mladimi.

### **Osebnostne značilnosti**

Je pozoren na potrebe posameznika v skupini in zna prisluhniti posamezniku.

Sposoben je empatije, ki vodi v pristno in iskreno komunikacijo z mladimi.

Je asertiven.

Mladinski voditelj/delavec **podpira mlade** pri njihovem celostnem osebnostnem razvoju in prizadevanjih za dobro skupnosti.

Mladinski voditelj/delavec skrbi za osebnostno podporo posamezniku in za tehnično podporo celotni skupini. Skrbi tudi za vzdrževanje in dvig motivacije, ko je to potrebno.

### **Znanja**

Pozna razvojne značilnosti in razvojne naloge mladih v posameznih obdobjih.

Pozna svet mladih.

Pozna mehanizme, ki vsebinsko in/ali finančno podpirajo delovanje mladih v družbi.

Pozna tehnike motivacije posameznika in skupine.

Pozna metode dela s skupino.

Ima znanja s področja mentorstva, intervizije, vrednotenja.

Pozna značilnosti in elemente mladinskega dela. Pozna učinke mladinskega dela na posameznika in na družbo.

Pozna značilnosti in pomen prostovoljnega dela.

### **Veščine**

Sposoben je vzpostaviti stik in odnos z mladimi.

Sposoben je spremljati želje, potrebe in stiske mladih.

Sposoben je spremljati osebnostni razvoj mladih skozi dejavnosti.

Sposoben je spodbujati posameznika k osebnostni rasti glede na njegove potencialne in želje.

Mladim omogoča razumevanje lastnih vrednot in izzivov v okolju, v katerem živijo. Pri mladih spodbuja kritično vrednotenje dogajanja v družbi.

Mlade spodbuja k prepoznavanju potreb v njihovem lokalnem in širšem okolju.

Mlade spodbuja k ustvarjalnosti in jim omogoča prostor za uresničitev inovativnih idej.

Skrbi za mentorstvo, intervizijo, vrednotenje dela mladih.

Mladim pomaga pri administrativnem in finančnem upravljanju dejavnosti.

Mladim je sposoben osmišljati mladinsko in prostovoljno delo.

### **Osebnostne značilnosti**

Je pozoren na potrebe posameznika v skupini in zna prisluhniti posamezniku.

Je odprt za vsakogar.

Zanima ga dogajanje v družbi na različnih ravneh.

Mladinski voditelj/delavec skrbi za **uresničevanje poslanstva organizacije**, v kateri deluje – in za njeno delovanje v skladu z elementi mladinskega dela (mladinskost organizacije).

Mladinski voditelj/delavec pozna mladinsko delo v različnih okoljih ter njegove učinke. Pozna organizacijo, v kateri deluje, in je sposoben v njej opravljati različne naloge. Načela in elemente mladinskega dela povezuje z delovanjem organizacije.

### **Znanja**

Pozna značilnosti in elemente mladinskega dela. Pozna učinke mladinskega dela na posameznika in na družbo.

Pozna poslanstvo, zgodovino, načine delovanja, pravila in konkretne dejavnosti organizacije, v kateri deluje.

Pozna strukturo organizacije in konkretne osebe – nosilce posameznih odgovornosti.

Pozna sorodne organizacije

Pozna zakonodajo, povezano z mladinskim delom.

### **Veščine**

Sposoben se je vživeti v različna okolja (organizacijske kulture) in tam delovati v skladu z načeli mladinskega dela.

Ima izkušnje z opravljanjem različnih nalog v organizaciji.

Povezuje načela mladinskega dela s poslanstvom in dejavnostmi organizacije.

Pri svojem delu sodeluje z drugimi v skladu s svojo in njihovimi vlogami v organizaciji.

Aktivno sodeluje pri usmerjanju delovanja organizacije.

Sposoben je delati v timu.

### **Osebnostne značilnosti**

Je pobudniški.

Naravnani je k vseživljenjskemu učenju.

Naravnani je k zagovorništvu mladih.

Ima čut odgovornosti in pripadnosti organizaciji: se identificira z vrednotami, a kritično vrednoti njeno delovanje.



Mladinski voditelj/delavec s svojim delovanjem **prispeva k trajnemu delovanju organizacije** in njeni dolgoročni uspešnosti.

Mladinski voditelj/delavec pozna organizacijo, v kateri deluje, ter je v skladu s svojo vlogo sposoben sodelovati v procesih načrtovanja, izvajanja in vrednotenja dejavnosti v njej.

### **Znanja**

Pozna zgodovino mladinskega dela v različnih okoljih (po Evropi).

Pozna različne opredelitve in značilnosti mladinskega dela. Pozna učinke mladinskega dela na posameznika in na družbo.

Pozna procese in zakonitosti različnih oblik načrtovanja in vrednotenja (načrtovanje aktivnosti, projektno, strateško, komunikacijsko, vzgojno, trženjsko ...).

Pozna poslanstvo, zgodovino, načine delovanja, pravila in konkretne dejavnosti organizacije, v kateri deluje.

Pozna strukturo organizacije in konkretne osebe – nosilce posameznih odgovornosti.

Pozna »elemente trajnosti« v organizaciji.

### **Veščine**

Sposoben se je vživeti v različna okolja (organizacijske kulture) in tam delovati v skladu z načeli mladinskega dela.

Sposoben je voditi/moderirati procese načrtovanja in vrednotenja na različnih ravneh ali v njih konstruktivno sodelovati.

Sposoben je vodenja skupin pri izvajanju projektov.

Deluje v skladu z metodo dela v organizaciji.

Sposoben je animirati in motivirati mlade in ostale deležnike v okolju.

Sposoben je delati v timu.

Sposoben je učinkovito komunicirati z različnimi deležniki.

### **Osebnostne značilnosti**

Je pobudniški.

Naravnani so k vseživljenjskemu učenju.

Naravnani so k zagovorništvu mladih.

Ima sposobnost strateškega razmišljanja.

Ima čut odgovornosti in pripadnosti organizaciji: se identificira z vrednotami, a kritično vrednoti njeno delovanje.

Mladinski voditelj/delavec skrbi za **vklučevanje mladih v družbo** (v skladu z družbenimi normami, politikami ...)

Mladinski voditelj/delavec pozna in se vključuje v dogajanje v zvezi z mladimi v družbi. Mlade spodbuja in podpira pri njihovem družbenem vključevanju in pri tem sodeluje tudi z drugimi deležniki.

### **Znanja**

Pozna vire in učinkovite načine informiranja mladih o dogajanju v družbi.

Pozna učinke mladinskega dela na družbo in mlade.

Pozna vloge in razvojne usmeritve drugih mladinskih organizacij in drugih pomembnih akterjev na področju mladinskega dela (druge NVO, odločevalci ...).

### **Veščine**

Sposoben je spremljati dogajanje v družbi na različnih področjih in ravneh. Sposoben je kritično vrednotiti družbeno dogajanje in se nanj ustrezno odzivati.

Sposoben je spremljati in vrednotiti rezultate vključevanja mladih v družbo.

Sposoben je razvijati konkretne priložnosti za sodelovanje (partnerstva, skupni projekti, iniciative, kampanje ...)

Sposoben je motivirati in spodbujati mlade ter pri njih razvijati željo po pobudništvu.

### **Osebnostne značilnosti**

Se zanima za dogajanje v družbi in področje mladih.

Ima razvito kritično mišljenje.

Je odprt za vsakogar.

Je dosleden.

Je motiviran.

Sodelovanje (heterogenost) razume kot priložnosti za širjenje obzorij.

Mladinski voditelj/delavec v družbo posreduje, umešča in razširja prispevek oz. dodano vrednost mladih (**krepi učinke participacije**).

Mladinski voditelj/delavec v širšem okolju (mediji, odločevalci, druge ciljne javnosti) učinkovito predstavlja delo mladih ter s tem prispeva k njegovi vidnosti.

### **Znanja**

Pozna učinkovite načine/orodja za razširjanje rezultatov delovanja mladih. Pozna delovanja medijev in njihove ciljne skupine (je medijsko pismen). Pozna koncept, veščine in orodja zagovorništva mladih ter pozna področja, kjer mladi potrebujejo zagovornika. Pozna učinke mladinskega dela na družbo in mlade.

### **Veščine**

Sposoben je razširjati rezultate delovanja mladih na različnih ravneh. Obvlada zagovorniške veščine in je sposoben zagovorništva mladih, kadar in kjer je to potrebno. Sposoben je spodbujanja in razvijanja kritičnega mišljenja pri mladih.

### **Osebnostne značilnosti**

Je altruističen.  
Je prodornih misli.  
Se zanima za dogajanje v družbi in področje mladih.  
Je ustvarjalen.  
Je komunikativen.  
Je karizmatičen.  
Je prepričljiv.  
Je zgled aktivne družbene participacije.  
Naravnan je k zagovorništvu mladih.

Mladinski voditelj/delavec se stalno in celostno **osebnostno razvija** (različna področja razvoja, preventiva pred izgorevanjem ...)

Mladinski voditelj/delavec zmore usklajevati aktivnosti v mladinskem delu z zasebnim življenjem. Prepoznava znake izgorevanja in vrednoti, ali in koliko je njegovo delo v skladu z njegovim osebnim in profesionalnim poslanstvom. Zaveda se pomena vseživljenjskega učenja in osebne rasti.

### **Znanja:**

Pozna pojav izgorevanja v mladinskem delu in znake izgorevanja.

Pozna področja človekovega razvoja.

Poznavanje širine mladinskega dela in (izobraževalne) ponudbe za mladinskega voditelja/delavca.

Pozna pomen in učinke vseživljenjskega učenja ter skrbi za osebno rast.

### **Veščine:**

Sposoben je samorefleksije.

Sposoben je načrtovanja porabe svojega časa v skladu z razpoložljivostjo in osebnim poslanstvom.

### **Osebnostne značilnosti:**

Naravnano je k vseživljenjskemu učenju.

Zaveda se lastne nepopolnosti.

Živi v skladu z osebnim poslanstvom.

Je ustvarjalen.

Mladinski voditelj/delavec se stalno **strokovno izpopolnjuje** na področju mladinskega dela in povezanih področjih.

Mladinski voditelj/delavec spremlja področja mladinskega dela in se vključuje v formalne, neformalne ter priložnostne oblike pridobivanja novih oz. nadgrajevanja obstoječih kompetenc s tega področja. Mladinski voditelj/delavec svoje znanje in vire organizira na tak način, da jih lahko učinkovito uporablja.

### **Znanja**

Poznavanje možnosti formalnega, neformalnega in priložnostnega strokovnega izpopolnjevanja za mladinske delavce, doma in v tujini.

Zaveda se, da so mladi in tudi mladinsko delo stalno spreminjajoče se področje.

### **Veščine**

Sposoben je najti vire učenja ter izkoristiti priložnosti za strokovni razvoj.

Sposoben je organizirati vire (pisne, spletne ...) v procesu učenja.

Sposoben je povezovati teorijo s prakso ter prenašati teoretična znanja v svoje delo.

Sposoben je navezovati stike z osebami in organizacijami, ki mu lahko koristijo pri strokovnem izpopolnjevanju.

Sposoben je samorefleksije, zaznavati svoje močne in šibke točke.

### **Osebnostne značilnosti**

Naravnost je k vseživljenjskemu učenju.

Veselje do raziskovanja novega.

*Tabela 6: Kompetence mladinskega voditelja /delavca*

## Vsebine usposabljanja v mladinskem delu

Iz kompetenc je mogoče izpeljati vsebine usposabljanja v mladinskem delu. Tudi te smo razvili za vsako kompetenco posebej. Nekatere vsebine se ponavljajo pri več kompetencah. Posamezne vsebine usposabljanja so že v veliki meri odvisne od ubeseditve v posamezni organizaciji (pomen slenga), zato njihovo vlogo vidimo predvsem kot navdih. Načrtovalcem sistemov usposabljanja naj bi pomagale pri razmisleku o tem, katere konkretne vsebine bi lahko svojim sodelavcem v organizacijah še ponudili.

### Odnos do mladih

Mladinski voditelj/delavec **vzpostavlja stik z mladimi** ter prepoznava njihove interese in sposobnosti.

#### **Vsebine usposabljanja:**

- Razvojna psihologija
- Sociologija mladih (v kakšnem svetu živijo?)
- Raziskave s področja mladine
- Mladinska kultura
- Navezovanje stikov (v živo, socialna omrežja ...)
- Komunikacija (verbalna, neverbalna, različni kanali, sleng, metakomunikacija ...)
- Opazovanje
- Motivacija (ohranjanje lastne motivacije in spodbujanje drugih)
- Način delovanja (in aktiviranja mladih) organizacije, v kateri deluje

Mladinski voditelj/delavec vstopa v **odnose z mladimi**; v teh odnosih je zgled in po potrebi vodja.

#### **Vsebine usposabljanja**

- Razvojna psihologija
- Sociologija mladih (v kakšnem svetu živijo?)
- Raziskave s področja mladine
- Mladinska kultura
- Vzdrževanje odnosov (medsebojno razumevanje, mediacija, reševanje konfliktov)
- Osebnostna integriteta
- Vodenje (vizija skupine, usmerjanje, delegiranje, stili vodenja, *opolnomočenje*)
- Metode dela z različnimi ciljnimi skupinami

Mladinski voditelj/delavec ustvarja spodbudno in varno **okolje** za družene mladih, njihovo aktivno delovanje in osebni razvoj.

### **Vsebine usposabljanja**

- Skupina: faze razvoja, metode dela
- Potrebe: splošno, razvojne naloge mladih, potrebe mladih
- Motivacija: tehnike motivacije za posameznika in skupine, vrste motivacije
- Mladinsko delo: pomen za mlade in družbo
- Mediacija, skrb za medsebojno razumevanje

Mladinski voditelj/delavec **podpira mlade** pri njihovem celostnem osebnostnem razvoju in prizadevanjih za dobro skupnosti.

### **Vsebine usposabljanja**

- Razvojne značilnosti mladih
- Delo s skupino
- Motivacija
- Mladi v družbi
- Svet mladih
- Področja razvoja posameznika
- Mentorstvo, intervizija, vrednotenje
- Administrativno in finančno organiziranje
- Mladinsko delo
- Prostovoljno delo

Mladinski voditelj/delavec skrbi za **uresničevanje poslanstva organizacije**, v kateri deluje – in za njeno delovanje v skladu z elementi mladinskega dela (mladinskost organizacije).

### **Vsebine usposabljanja**

- Mladinsko delo
- Organizacija – poslanstvo, vrednote, delovanje, struktura, podoba, pripadnost organizaciji
- Timsko delo
- Vloge mladinskega delavca/voditelja v organizaciji
- Zakonodaja

Mladinski voditelj/delavec s svojim delovanjem **prispeva k trajnemu delovanju organizacije** in njeni dolgoročni uspešnosti.

### **Vsebine usposabljanja**

- Mladinsko delo
- Organizacija – poslanstvo, vrednote, delovanje, struktura
- Metoda dela v organizaciji
- Timsko delo
- Projektno delo
- Načrtovanje v mladinskem delu (projektno, vzgojno, strateško)
- Vrednotenje v mladinskem delu
- Motivacija
- Komunikacija med različnimi deležniki v organizaciji
- Medosebna komunikacija (reševanje konfliktov, izražanje misli, čustev ...)



Mladinski voditelj/delavec skrbi za  **vključevanje mladih v družbo** (v skladu z družbenimi normami, politikami ...).

### **Vsebine usposabljanja**

- Motivacijske veščine, teambuilding
- Moderiranje, facilitiranje, trenerstvo
- Mreženje (kako to početi najbolje, zakaj je pomembno)
- Delegiranje odgovornosti
- Kritično mišljenje
- Akterjih na mladinskem področju v občini, regiji, državi
- Učinkoviti načini informiranja
- Aktivno/odgovorno državljanstvo

Mladinski voditelj/delavec v družbo posreduje, umešča in razširja prispevek oz. dodano vrednost mladih (**krepi učinke participacije**).

### **Vsebine usposabljanja**

- Komuniciranje
- Zagovorništvo (akterji in kako to početi)
- Medijska pismenost in sposobnost komuniciranja z mediji
- Metode vrednotenja in razširjanja rezultatov/produktov
- Aktivno državljanstvo (aktivna vloga mladih pri razvoju družbe)
- Javno nastopanje
- Družbena participacije in odgovorno državljanstvo
- Kritična raba informacij

Mladinski voditelj/delavec se stalno in celostno **osebnostno razvija** (različna področja razvoja, preventiva pred izgorevanjem ...)

### **Vsebine usposabljanja**

- Načrtovanje časa
- Celostni osebni razvoj
- Osebno poslanstvo (učinkovito in konstruktivno delovanje v vlogi mladinskega voditelja/delavca, prevzemanje odgovornosti)
- Osebna refleksija in osebno vrednotenje
- Vseživljenjsko učenje mladinskih voditeljev in delavcev
- Sindrom izgorevanja, sertivnost

Mladinski voditelj/delavec se stalno **strokovno izpopolnjuje** na področju mladinskega dela in povezanih področjih.

### **Vsebine usposabljanja**

- Kompetence mladinskega voditelja in delavca
- Vseživljenjsko učenje mladinskih voditeljev in delavcev
- Učenje odraslih (značilnosti, viri, učni stili ...)
- Odkrivanje osebnih uspešnih načinov učenja
- Upravljanje z znanjem
- Vrednotenje lastnega dela

Tabela 7: Vsebine usposabljanja v mladinskem delu

## Oblike usposabljanja v mladinskem delu

Pod pojmom *oblike usposabljanja* mislimo načine, na katere mladinski voditelji in delavci pridobivajo kompetence oziroma se seznanjajo z vsebinami. Lahko bi našli mnoge oblike ter jih razvrščali po takšnih in drugačnih kriterijih. Namena tega koraka pa sta dva:

- klasificirati obstoječe oblike usposabljanja v mladinskem delu in
- navdihovati načrtovalce sistemov usposabljanj z možnostmi za uporabo novih oblik (torej takšnih, ki jih doslej morda še niso).

Oblike usposabljanja smo sistematizirali v dve tabeli, ki nazorno prikazujeta delitev med načrtovanimi procesi usposabljanja in usposabljanjem skozi delo. Prav tako jasno nakažeta vlogo vodje v določeni izobraževalni obliki in osredotočenost posamezne oblike predvsem na skupino ali posameznika.

	Osredotočenost na skupino	Osredotočenost na posameznika
<b>Samostojno (medsebojno)</b>	Akcijsko raziskovanje Projektno delo Mreženje Delo v skupini Vrstniško učenje	Študija primera Branje literature in spletnih virov Biografsko učenje Akcijsko raziskovanje Evidentiranje znanj, ozaveščanje Spremljanje ob delu (job shadowing)
<b>Z »učiteljem«</b>	Akcijsko raziskovanje Projektno delo	Akcijsko raziskovanje Projektno delo

Tabela 8: Oblike usposabljanja skozi udejstvovanje, delo.

	Osredotočenost na skupino	Osredotočenost na posameznika
<b>Samostojno (medsebojno)</b>	Fokusna skupina Modularno usposabljanje Forum	Samostojno izobraževanje Ogled delovnega procesa (vajeništvo)
<b>Z »učiteljem«</b>	Delavnica Tečaj Usposabljanje Predavanje Seminar Študijski krožek Posvet Konferenca Panel strokovnjakov Diskusija Simulacija delovnega okolja	E-izobraževanje Inštruiranje Supervizija Intervizija Mentorstvo Coaching Osebno spremljanje Konzultacije (svetovanje)

Tabela 9: Oblike usposabljanja v načrtovanem izobraževalnem procesu.

Oblike usposabljanja v mladinskem delu torej razvrščamo po treh dimenzijah oz. glede na tri vprašanja:

- Ob kakšni priložnosti poteka oblika? (v načrtovanem izobraževalnem procesu ali skozi udejstvovanje oz. delo)
- Kakšna je vloga »učitelja« (mentorja, trenerja, vodje, moderatorja, predavatelja, inštruktorja, strokovnjaka) v procesu? (učenje poteka predvsem samostojno ali pa je ta oseba v procesu neposredno udeležena)
- Gre za obliko, ki je osredotočena predvsem na skupino ali predvsem na posameznika?

Pripravili smo kratke opise posameznih oblik. Pri tem smo poskušali biti karseda konkretni in koristni za izvajalce usposabljanj. O posamezni obliki obstaja precej literature, tu so opisi zgolj ilustratorni in namenjeni razširjanju obzorij o možnostih.

## Oblike usposabljanja skozi udejstvovanje, delo

<b>Oblika</b>	<b>Akcijsko raziskovanje</b>
<b>Opis</b>	Gre za znanstveno raziskovalno metodo, ki jo izvajajo praktiki, torej v našem primeru mladi, pogosto s pomočjo mladinskega voditelja ali delavca. Usmerjeno je v neposredno izboljšavo delovanja in delovnega okolja. Akcijsko raziskovanje temelji na predpostavki, da bodo mladi najboljše proučevali probleme, ki si jih bodo postavili sami in za rešitev katerih bodo še posebno angažirani. Učinkovitejši bodo, saj bodo tudi ocenjevali svoje lastno udejstvovanje in preizkušali svoje lastne zamisli in ideje.
<b>Izvor znanja</b>	Spoznanja, ki so rezultat akcijskega raziskovanja. Pri tem v akcijskem raziskovanju lahko uporabimo literaturo ali pričevanja.
<b>Kje poteka?</b>	Izključno v delovnem (raziskovalnem) okolju.

<b>Oblika</b>	<b>Projektno delo</b>
<b>Opis</b>	Projektno učno delo sodi med tiste postopke učenja, ki temeljijo na izkustvenem učenju in spodbujajo mladinskega voditelja ali delavca k participaciji in s tem k aktivnemu učenju. Namesto učenja po posameznih temah se tu poudarja seznanjanje s celotnim postopkom od ideje do končnega izdelka. Projektno delo je dejavnost, ki je natančno načrtovana, da bi dosegla nek namen / cilj. V mladinskem organiziranju gre za projekte tipa organizacija plesa, delovnega vikenda ...
<b>Izvor znanja</b>	Mentor, udeleženci, tudi zunanji viri.
<b>Kje poteka?</b>	V delovnem okolju, v okvirih organizacije.

<b>Oblika</b>	<b>Mreženje</b>
<b>Opis</b>	Pri mreženju vzpostavljamo stik z ljudmi, da pridobimo socialno mrežo, informacije ali nasvet. Do mreženja prihaja na različnih dogodkih, mednarodnih izmenjavah, neformalnih srečanjih, kulturnih dogodkih. Za mlade se velik del mreženja odvija tudi na svetovnem spletu. Oblike spletnega socialnega mreženja oz. sodobna komunikacijsko-medijska orodja kot so spletna socialna omrežja, RSS, blogi, različne aplikacije spletne pošte, mailing liste, <i>peer-to-peer</i> omrežja, so le nekatera izmed orodij, ki stimulirajo mlade k pridobivanju informacij in socialnega kapitala.
<b>Izvor znanja</b>	Mentor in predvsem ustvarjen socialni kapital.
<b>Kje poteka?</b>	Izven delovnega okolja.

<b>Oblika</b>	<b>Delo v skupini</b>
<b>Opis</b>	V skupinskem delu vsak posameznik daje na razpolago svoje znanje in izkušnje. Z dobrim vodenjem skupine deljenje pride še posebej do izraza.
<b>Izvor znanja</b>	Člani skupine.
<b>Kje poteka?</b>	V skupini.

<b>Oblika:</b>	<b>Vrstniško učenje</b>
<b>Opis</b>	Gre za aktivnosti, v katerih mladi med seboj izmenjujejo znanja in pomoč v svojem lastnem okolju. Vrstniško učenje je naravni proces, ko v skupini vrstnikov poteka izmenjava izkušenj ter znanja, največkrat na neformalen način. Je ena od oblik participacije mladih, kjer je mladim odprt prostor za izražanje svojih talentov, spretnosti in znanja.
<b>Izvor znanja</b>	Mladi, mladinski voditelji, mladinski delavci.
<b>Kje poteka?</b>	Poteka v delovnem okolju ali izven delovnega okolja: v šoli, organizaciji, neformalnih okoljih, zunaj organiziranih oblik.

<b>Oblika</b>	<b>Študija primera</b>
<b>Opis</b>	Celovit pristop k raziskovanju pojavov, procesov, postopkov na podlagi (realnega) primera. Podatke, pridobljene iz različnih virov, skupina podrobno analizira in naredi zaključke. Metoda razvija razumevanje kompleksnih razmerij, oblikovanje stališč in sprejemanje samostojnih odločitev.
<b>Izvor znanja</b>	Člani skupine, lahko tudi zunanji viri.
<b>Kje poteka?</b>	V prostoru, kjer se člani skupine počutijo varno, da lahko spregovorijo.

<b>Oblika</b>	<b>Branje literature in spletnih virov</b>
<b>Opis</b>	Samoučenje ob dostopni literaturi in internetnih virih, zahteva samodisciplino ali motiviranost.
<b>Izvor znanja</b>	Litertura, splet.
<b>Kje poteka?</b>	Kjer se bralec dobro počuti in se lahko osredotoči.

<b>Oblika</b>	<b>Biografsko učenje</b>
<b>Opis</b>	Koncept učenja, ki temelji na učenju skozi življenje, izkušnje, ključne življenjske dogodke. Z različnimi tehnikami, skozi katere udeležence vodi voditelj, se skupina uči, kako te izkušnje uporabiti, kako posameznik in družba delujeta. Značilno je, da se ne učimo le iz svojih, temveč tudi iz izkušenj ostalih članov skupine.
<b>Izvor znanja</b>	Znanje, ki se »skriva« v izkušnjah posameznikov, se skozi pogovor in deljenje mnenj »črpa« na plano.
<b>Kje poteka?</b>	V skupini, kjer vlada varno vzdušje.

<b>Oblika</b>	<b>Evidentiranje znanj, ozaveščanje</b>
<b>Opis</b>	Evidentiranje znanj je namensko in sistematično spremljanje in vpisovanje podatkov o pridobljenem znanju. Ozaveščanje pa pomeni, da mladi sami ali s pomočjo mentorja ozavestijo pridobljena znanja in pomen za njihov nadaljnji razvoj.
<b>Izvor znanja</b>	Mentorji, Europass, Nefiks, Karierni e-portfolij, osebni portfolij, <a href="http://www.talentiran.si">www.talentiran.si</a> .
<b>Kje poteka?</b>	V delovnem okolju ali izven njega.

<b>Oblika</b>	<b>Spremljanje ob delu (job shadowing)</b>
<b>Opis</b>	Namenjeno spoznavanju določenih »poklicev«, ki pripevajo k odločitvi za opravljanje tega poklica. Gre za obdobje preizkušanja, kjer mladi ugotavljajo, če jim določeno delo ustraja in bo to predstavljalo njihovo bodočo poklicno odločitev. Spremljanje ob delu je za organizacije v mladinskem sektorju zelo primerna oblika, saj so zaradi prostovoljne narave dela zamenjave na funkcijah zelo pogoste. Spremljanje ob delu omogoča spoznavanje in neposreden prenos znanja in prispeva k trajnostnemu delovanju organizacije.
<b>Izvor znanja</b>	Izvor znanja je opravljanje delovne naloge ali funkcije.
<b>Kje poteka?</b>	Poteka izključno v delovnem okolju.

Tabela 10: Opis oblik usposabljanja skozi udejstvovanje, delo.

## Oblike usposabljanja v načrtovanem izobraževalnem procesu

<b>Oblika</b>	<b>Fokusna skupina</b>
<b>Opis</b>	Sklop diskusij v skupini, izvedenih z namenom pridobivanja relevantnih informacij. Pogosto se uporablja kot kvalitativna raziskovalna metoda. Udeleženci, ki se med seboj (načeloma) ne poznajo in so naključno izbrani iz ciljne skupine, so povabljeni na neko (nevtralno) lokacijo s specifičnim namenom diskusije oz. soočenja mnenj o določeni temi.
<b>Izvor znanja</b>	Udeleženci.
<b>Kje poteka?</b>	Načeloma izven delovnega okolja, v skupini.

<b>Oblika</b>	<b>Modularno usposabljanje</b>
<b>Opis</b>	Izobraževalna oblika, ki vključuje različne druge oblike učenja, je pa organizirano v več vsebinskih sklopih, ki so lahko časovno razdeljeni na več terminov. Pri tem dosežemo dvoje: da se znanje med moduli lahko utrdi ali uporabi v praksi in da je možno glede na predhodno znanje in izkušnje sodelovati samo na nekaterih moduli. Z modularno obliko organizacije usposabljanja lahko zagotovimo tudi boljšo dostopnost do izobraževanja (morda se nekateri udeleženci ne bi mogli udeležiti npr. 10 dnevnega izobraževanja v enem delu).
<b>Izvor znanja</b>	Vezen na oblike, ki so vključene v modularno usposabljanje.
<b>Kje poteka?</b>	V načrtovanem izobraževalnem procesu izven delovnega okolja.



<b>Oblika</b>	<b>Forum</b>
<b>Opis</b>	Forum kot oblika učenja predstavlja prostor, kjer se prostovoljno dobijo zainteresirani (skupina) za izmenjavo mnenj o določenih temah (npr. forum mladih). Pri tem se skozi izmenjavo učijo drug od drugega in drug o drugem. V tem prostoru lahko vsak pove svoje iskreno mnenje o določeni zadevi – temi ne glede na njihov položaj (npr. mladi in odrasli). Forum lahko poteka kot neposredno srečanje ali pa kot e-oblika, ki je v zadnjem času pri mladih zelo popularna.
<b>Izvor znanja</b>	Udeleženci.
<b>Kje poteka?</b>	V izobraževalnem procesu izven delovnega okolja.

<b>Oblika</b>	<b>Samostojno izobraževanje (načrtno)</b>
<b>Opis</b>	Glede na vlogo in naloge, ki jih posameznik opravlja v organizaciji, lahko ta napravi načrt lastnega izobraževanja. Načrt lahko vključuje različne druge oblike učenja, ki vodijo v izgradnjo kompetentnosti oz. doseganja kriterijev za opravljanje določene vloge (funkcije).
<b>Izvor znanja</b>	Vse vrste virov, ki jih lahko uporabijo v samostojnem izobraževanju.
<b>Kje poteka?</b>	Poteka v načrtovanem izobraževalnem procesu izven delovnega okolja, vendar lahko vzporedno z delovanjem.

<b>Oblika</b>	<b>Ogled delovnega procesa (vajeništvo)</b>
<b>Opis</b>	Oblika učenja, pri kateri posameznik (ali skupina) pridobiva znanje in spretnosti na podlagi opazovanja, ki ga pozneje skuša ponoviti (posnemati kot lastno dejavnost).
<b>Izvor znanja</b>	Oseba ali več oseb, ki izvaja delovni proces (učenje z opazovanjem).
<b>Kje poteka?</b>	Poteka pretežno v delovnem okolju; občasno lahko tudi v daljšem načrtovanem izobraževalnem procesu (kot simulacija).

<b>Oblika</b>	<b>Delavnica</b>
<b>Opis</b>	Krajša oblika usposabljanja, bistveni element je delo / delovanje. Izvorno je bila osredotočena na pridobivanje veščin, vendar se danes termin uporablja mnogo širše. Pomembno je dejavno sodelovanje udeležencev.
<b>Izvor znanja</b>	Znanje udeleženci pridobijo skozi delo, posreduje ga voditelj.
<b>Kje poteka?</b>	Na prostem ali v primernem prostoru, običajno v skupini.

<b>Oblika</b>	<b>Tečaj</b>
<b>Opis</b>	Tečaj je daljša oblika delavnice. V primerjavi z delavnico je bolj osredotočen v veščine, bolj predvidljiv, pogosto se konča s testom.
<b>Izvor znanja</b>	Voditelj tečaja.
<b>Kje poteka?</b>	V skupini v primernem prostoru.

<b>Oblika</b>	<b>Usposabljanje</b>
<b>Opis</b>	Usposabljanje je daljša oblika delavnice, ki je bolj osredotočen v razvoj neke kompetence kot celote. Udeležence se usposablja – torej na koncu usposabljanja neko svojo kompetenco bolj obvladajo in jo lahko uporabijo.
<b>Izvor znanja</b>	Voditelj, trener usposabljanja.
<b>Kje poteka?</b>	Poteka v skupini v primernem prostoru.

<b>Oblika</b>	<b>Predavanje</b>
<b>Opis</b>	Podobno kot delavnica, le da že samo ime pove, katera je glavna metoda te oblike – predavanje. Pogosto se ob predavanju pojavi tudi diskusija.
<b>Izvor znanja</b>	Predavatelj.
<b>Kje poteka?</b>	V skupini, dvorana, večja soba.

<b>Oblika</b>	<b>Seminar</b>
<b>Opis</b>	Sklop več predavanj (velikokrat dopolnjenih ali prepletenih z diskusijami). Osredotočen je na predajo znanja in / ali osebne značilnosti.
<b>Vloga voditelja</b>	Predavatelj ali udeleženec.
<b>Izvor znanja</b>	Predavatelji.
<b>Kje poteka?</b>	Poteka v skupini v primernem prostoru.

<b>Oblika</b>	<b>Študijski krožek</b>
<b>Opis</b>	<p>Je <b>brezplačna splošnoizobraževalna oblika prostovoljnega učenja</b>, ki poteka nehierarhično in se zaključí z akcijo. Skupino tvori 5-12 ljudi, ki se vsaj petkrat srečajo, da bi se načrtno učili vsaj 25 ur. Običajno je srečanj več kot deset, povprečno število ur pa presega 35, porazdeljenih na več kot tri mesece in pol.</p> <p>Odnosi v krožku so enakopravni, sproščeni in prijateljski. Delo je <b>ustvarjalno, sodelovalno in načrtovano</b>. Pričneta in ženeta ga potreba in zanimanje posameznika, ki se po svojih močeh in volji dejavno vključuje v učenje in delo krožka. Krožek vodi za vodenje posebej usposobljen mentor. Tako <b>učenje je zahtevno</b>, vendar daje udeležtvovanju posameznika svobodo in smisel.</p> <p><b>Udeleženci</b> krožka <b>sami določajo, kaj se bodo učili, kje in kako, sami načrtujejo</b> način dela v njem in se učijo toliko časa in tako poglobljeno, kakor si sami želijo. Z demokratično menjavo znanja, spretnosti in izkušenj <b>spodbujajo svojo intelektualno rast</b>, vzpostavljajo in <b>krepijo vezi med ljudmi</b> in pomembno <b>pripomorejo</b> tudi <b>k bolj kakovostnemu življenju v svojem okolju</b>. Ob zaključku krožka <b>osvojene novosti predstavijo</b> v obliki predavanj, razstav, ekskurzij, literarnih večerov ...</p>
<b>Izvor znanja</b>	Udeleženci.
<b>Kje poteka?</b>	V delovnem okolju, navadno na sedežu organizacije, lahko tudi na terenu, odvisno od vsebine.

<b>Oblika</b>	<b>Posvet</b>
<b>Opis</b>	Strokovni pogovor na določeno temo, običajno se ga udeležijo strokovnjaki z določenega področja ter predstavniki organizacij in/ali javnosti, ki se jih tema dotika.
<b>Izvor znanja</b>	Udeleženci posveta.
<b>Kje poteka?</b>	V manjši skupini.

<b>Oblika</b>	<b>Konferenca</b>
<b>Opis</b>	Srečanje oz. sestanek z določeno tematiko, udeležujejo se ga funkcionarji, strokovnjaki; konference se velikokrat pripravijo ob zaključkih večjih projektov ali ob pomembnih odkritjih, kjer se z novostmi seznanijo zainteresirana javnost.
<b>Izvor znanja</b>	Strokovnjaki, v mladinskem delu je lahko strokovnjak tudi mladinski delavec.
<b>Kje poteka?</b>	Običajno izven prostorov organizacij, ki jo organizirajo.

<b>Oblika</b>	<b>Panel strokovnjakov</b>
<b>Opis</b>	Panel strokovnjakov je izobraževalna oblika, pri kateri udeleženci zastavljajo vprašanja, na katere odgovarjajo različni strokovnjaki z določenega področja. Lahko gre tudi za multidisciplinarni panel, pri katerem strokovnjaki osvetlijo določeno temo iz različnih zornih kotov.
<b>Izvor znanja</b>	Strokovnjaki, pa tudi mnenja vseh udeležencev.
<b>Kje poteka?</b>	Poteka v načrtovanem izobraževalnem procesu izven delovnega okolja.

<b>Oblika</b>	<b>Diskusija</b>
<b>Opis</b>	Tip razprave, pri kateri skupine strokovnjakov ali drugih sodelujočih razpravljajo o težavah na določeno temo.
<b>Izvor znanja</b>	udeleženci diskusije.
<b>Kje poteka?</b>	V dovolj velikem prostoru, dvorani.

Oblika	Simulacija delovnega okolja
<b>Opis</b>	S simulacijo delovnega okolja umetno ustvarimo ustrezne pogoje za opravljanje določenih nalog in prikaz situacij. Gre za simulacijo neke situacije v varnem okolju in v izmišljenem stanju delovnega okolja, delujemo kot bi v realnem okolju. Skozi simulacijo lahko opazujemo kompetence posameznikov in njihove sposobnosti, reakcije.
<b>Izvor znanja</b>	Voditelj dejavnosti in udeleženci s svojimi opažanji.
<b>Kje poteka?</b>	V delovnem okolju ali izven njega: v varnem okolju, skupini.

Oblika	E-izobraževanje
<b>Opis</b>	Vsakršna oblika organizacije izobraževalnega procesa, ki vključuje uporabo informacijske tehnologije z namenom ustvarjanja okolja za e-učenje. Oblike e-izobraževanja so sledeče: študij na daljavo, <b>samostojno e-učenje, spletni seminarji, kombinirano učenje, hitro e-izobraževanje, spletna učilnica.</b> Spletna učilnica je spletno okolje, kjer se udeleženci srečajo z elektronskimi gradivi, z nalogami, katerim sledijo povratne informacije glede napredovanja, z rešitvami nalog, s predstavitvami doseženih rezultatov, s spremljanjem svojega elektronskega indeksa in še čim.
<b>Izvor znanja</b>	E-gradiva, ki jih lahko ustvari izvajalec ali so zbrana iz različnih virov, mentor.
<b>Kje poteka?</b>	Navadno izven delovnega okolja.

<b>Oblika</b>	<b>Inštruiranje</b>
<b>Opis</b>	Inštruiranje je oblika načrtnega izobraževalnega procesa, pri kateri izobraževalec (inštruktor) posreduje manjkajoča znanja drugim (mladim, mladinskim voditeljem in delavcem) pretežno ena na ena. Pri tem najprej razišče predhodno strukturo znanja, pri podajanju pa v največji možni meri približa učnemu stilu posameznika. Lahko gre za enkratno inštruiranje ali serijo inštrukcij.
<b>Izvor znanja</b>	Inštruktor.
<b>Kje poteka?</b>	V načrtovani izobraževalnem procesu izven delovnega okolja.

<b>Oblika</b>	<b>Supervizija</b>
<b>Opis</b>	Način učenja iz lastne delovne prakse. Posamezniku nudi prostor, kjer se strokovni delavec sistematično osredotoča na svoje težave pri delu, na neizkoriščene in nepoznane lastne vire, na ustrezne in neustrezne načine obvladovanja delovnih obremenitev in na aktualna vprašanja iz prakse. Je učinkovit način strokovnega in osebnega izpopolnjevanja strokovnih delavcev v socialnem varstvu, šolstvu, vzgojno varstvenih organizacijah, mladinskih organizacijah ...
<b>Izvor znanja</b>	Supervizor in udeleženec / skupina.
<b>Kje poteka?</b>	V manjših (delovnih) skupinah ali s posameznikom.

<b>Oblika</b>	<b>Intervizija</b>
<b>Opis</b>	Izobraževalna oblika, pri kateri mala skupina kolegov s podobno stopnjo profesionalne usposobljenosti in delovnih izkušenj sama vodi supervizijo s pomočjo vprašanj, ki se porajajo v njihovem delovnem okolju. Intervizija je vrsta supervizije, v kateri nobeden od sodelujočih ne prevzame stalne vloge supervizorja.
<b>Izvor znanja</b>	Skupina.
<b>Kje poteka?</b>	V manjši skupini.

<b>Oblika</b>	<b>Mentorstvo</b>
<b>Opis</b>	Oblika sodelovanja med bolj in manj izkušeno osebo, pri čemer bolj izkušena pomaga manj izkušeni pri opravljanju vloge ali nalog. Pri tem ne gre le za enkratno pomoč, pač pa dolgoročnejši proces sodelovanja: vodenje, usmerjanje, animiranje, refleksija in analiziranje.
<b>Izvor znanja</b>	Udeleženci sami, na podlagi izkustva. Mentor pomaga osvetliti rezultate izkustva in učno dimenzijo.
<b>Kje poteka?</b>	Pretežno v delovnem okolju; občasno lahko tudi v daljšem načrtovanem izobraževalnem procesu.

<b>Oblika</b>	<b>Coaching</b>
<b>Opis</b>	Coaching (osebno trenerstvo; iz besede »coach«, ki pomeni trener) je oblika dela s posameznikom ali skupino, ki prispeva k njegovemu (njihovemu) osebnemu razvoju. Pri tem ne gre za podajanje znanja, pač pa za vzpodbujanje, oporo, iskanje znanja in razvijanje spretnosti. Če je mentor osredotočen bolj na delovni proces, coach vključuje vsa področja življenja, saj predpostavlja, da vplivajo drugo na drugega.
<b>Izvor znanja</b>	Udeleženec sam.
<b>Kje poteka?</b>	Poteka kot krajša načrtovana »izobraževalna« srečanja; lahko v zaporedju med obdobji delovanja.

<b>Oblika</b>	<b>Osebnostno spremljanje</b>
<b>Opis</b>	Poteka v obliki osebnega in zaupnega pogovora, v katerem raste tako osebni spremljevalec kot oseba, ki jo spremlja. Osebni spremljevalec usmerja in spodbuja spremljenca k osebni rasti, pomaga in podpira spremljenca pri odkrivanju njegovih dobrih lastnosti, razvijanju novih in sprejemanju odločitev, spremlja in opazuje spremljenca preko vrednot vzgajanja na šest področji razvoja. Pomemben del je osredotočenost na osebnost in izgradnjo vrednot.

<b>Oblika</b>	<b>Oseбно spremljanje</b>
<b>Izvor znanja</b>	Udeleženec na podlagi izkustva. Osebni spremljevalec pomaga osvetliti rezultate izkustva in učno dimenzijo ter pomaga s smernicami.
<b>Kje poteka?</b>	Poteka pretežno v delovnem okolju, velikokrat se za pogovore umakne na sproščeno lokacijo.

<b>Oblika</b>	<b>Konzultacije (posvetovanje)</b>
<b>Opis</b>	Oblika učenja, v kateri svetovalec svetovancu posreduje svoje mnenje o tem, kako naj svetovanec ravna oziroma deluje. Ob tem svetovalec pričakuje, da bo svetovanec tako tudi ravnal (ker se predpostavlja, da bo bodo takrat doseženi najboljši rezultati). Konzultacije v mladinskem delu niso tako pogosta oblika, ker gre pri tej obliki za relativno majhno stopnjo participacije in soodločanja pri sprejemanju odločitev.
<b>Izvor znanja</b>	svetovalec.
<b>Kje poteka?</b>	pretežno v delovnem okolju; občasno lahko tudi v daljšem načrtovanem izobraževalnem procesu.

*Tabela 11: Opis oblik usposabljanja v načrtovanem izobraževalnem procesu.*

Tako. Prišli smo do konca predstavitve modela usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v organizacijah. V šestih korakih smo prehodili pot od opredelitve javnega interesa mladinskega dela v Sloveniji do konkretnih izobraževalnih oblik, ki jih načrtovalci sistemov usposabljanj lahko uporabljajo pri njihovi implementaciji.

Trdimo, da smo v tem procesu uresničili oba zastavljena cilja: okrepili identiteto mladinskega dela v Sloveniji ter navdihnili načrtovalce sistemov za prenos v konkretna okolja.

Kako torej začeti delati? Kako na podlagi splošnega modela oblikovati konkreten sistem? O tem pa več v naslednjih dveh poglavjih.



# Kako razviti sistem?

Priloga 1  
Priprava sistema usposabljanja v organizaciji



V prejšnjem poglavju je model usposabljanja primerjan z lutko v izložbi; v tem poglavju se ne bomo več ukvarjali z lutko, ampak bomo iskali pravo velikost »oblačila« za našo organizacijo. To poglavje bo tako govorilo o desnem tiru – o tem, kako lahko mladinska organizacija razvije svoj sistem usposabljanja. Proces razvoja bomo opisali do te mere, da se bo lahko vsaka mladinska organizacija po teh korakih lotila ustvarjanja (ali preverjanja) svojega sistema usposabljanja.

Konkretno razvijanje sistema usposabljanja v organizaciji je lahko pomemben korak, če se ga lotimo resno in z mislijo na prihodnost ter kakovost organizacije. Razviti celoten sistem ne pomeni kratkega sestanka, na katerem na hitro dorečemo nekaj dejstev. Razviti sistem pomeni proces; pomeni razmišljanje o organizaciji in njeni vpetosti v okolje, pomeni razmišljanje o možnostih in priložnostih, o željah in prihodnosti, lahko pomeni tudi vključevanje različnih deležnikov. Pomeni preizkušanje in dodelovanje ter spreminjanje skozi čas glede na potrebe tako organizacije kot mladih, ki v njej delujejo. Hkrati pa lahko pomeni tudi opredelitev oziroma razjasnitev česa novega (neke vrste stranski produkt priprave sistema usposabljanja).

## Sistem usposabljanja ni le papir

Organizacija, ki zna ubesediti svoje želje in cilje ter pozna svoje temelje, bo znala ubesediti in smiselno postaviti tudi svoj sistem usposabljanja. Sistem, ki je postavljen sistematično in temelji na poslanstvu in vrednotah, bo ciljno usmerjen in smiselno postavljen, saj bo izhajal iz organizacije same, hkrati pa bo zato tudi trdnejši.

Sistema usposabljanja ne postavljamo zaradi njega samega: namenjen je temu, da v organizaciji živi; in da organizacija zaradi njega živi bolje. Iz vidika organizacije sistem usposabljanja povečuje njeno konkurenčnost in učinkovitost pri opravljanju njene družbene vloge. Iz vidika posameznika pa se povečajo učni učinki na posameznika (tako mladinskega voditelja kot mladinskega delavca).

Ob preučevanju splošnega modela usposabljanja (levi tir) se nam morda lahko zazdi, da je precej oddaljen od posamezne mladinske organizacije, preveč abstrakten. Sistem usposabljanja mladinske organizacije je namreč

učinkovit le takrat, ko je blizu njenim mladinskim voditeljem in delavcem. Če posamezen mladinski delavec ne razume, o čem govori sistem usposabljanja, potem ta ni smiseln. Da bi sistem zares (za)živel, je zato pomembno, da znamo model »prevesti« v svoj jezik, torej v jezik organizacije. Vsaka organizacija ima namreč svojo lastno organizacijsko kulturo. To pomeni, da ima poleg svojih »uradnih« značilnosti oziroma temeljev (vrednote, poslanstvo, načela delovanja) tudi svoja neformalna »pravila« oziroma značilnosti, kot so na primer načini obnašanja in oblačenja, običaji in jezik.

**Kako** pa prevajamo jezik modela v jezik organizacije? Najprej moramo poznati in razumeti jezik organizacije, hkrati pa moramo razumeti jezik mladinskega dela. Ob pripravi sistema usposabljanja zato bodimo pozorni na naše izraze; uporabljajmo jih, primerjajmo jih s splošnimi besedami; »po naše« si povejmo, kaj pomeni posamezni korak.

Zaradi specifičnosti organizacij in njihovih organizacijskih kultur se posameznih sistemov med organizacijami ne da preprosto kopirati – ne moremo reči, »ta sistem deluje, delajmo tudi mi tako«.

### Primer jezika organizacije

Skavtski voditelj poroča: »Kar trije klanovci bodo letos dali odhod in drugo leto pridejo v SKVO. Eden gre na pripravnika, druga dva pa drugo leto kar na metode.«

Istočasno pa lahko na primer v Brez izgovora slišimo: »Novi aktivisti rabijo tutorje na AD-jih!« in »Ali si bil na akcijskem? Ne, ker je moj tutor tudi pomočnik in je bil zato na strateškem.«

## Na katera vprašanja si moramo odgovoriti pred pričetkom razvoja?

Preden začnemo razvijati svoj sistem usposabljanja, moramo v organizaciji vedeti, kaj z njim sploh želimo doseči. Sistem ni sam sebi namen, ampak z njim organizacija izboljša kakovost človeških virov, ki v njej delujejo, in posledično izboljša uresničevanje svojega poslanstva. Sistem usposabljanja za organizacijo tako lahko pomeni pomemben prispevek k uspešnemu delo-

vanju. Prednost priprave modela lahko predstavlja tudi prevetritev razlogov obstoja in načinov delovanja organizacije, saj s prvimi koraki vrednotimo temelje same organizacije.

Začetek razvoja sistema ni vedno enostaven, še posebej v primeru, ko v organizaciji mladinski voditelji in delavci delujejo na več področjih ali pa imamo več skupin, ki so zadolžene za posamezna področja (še posebej če med njimi ne prihaja do pogostega prehajanja ali sodelovanja). Težavo lahko predstavlja tudi, če do zdaj nismo delali zelo sistematično: spremembe je zato še težje vpeljati (kjer so spremembe, obstaja tudi odpor do njih).

Način razvoja sistema usposabljanja je odvisen od tega, ali organizacija že ima svoj sistem usposabljanja kadrov (oziroma vsaj zametke) ali pa tega

Če posamezen mladinski delavec ne razume, o čem govori sistem usposabljanja, potem ta ni smiseln.

nima. V nadaljevanju je navedenih nekaj vprašanj, ki so lahko v pomoč pri analizi stanja oziroma analizi, česa si želimo. Vprašanja so okvirna in predstavljajo smer, v katero naj gremo; pri pripravi sistema nas lahko vodijo, da ozavestimo, kako v procesih, ki v organizaciji (zavedno ali nezavedno) že tečejo, ljudje prihajajo do kompetenc, potrebnih za njihovo delo.

**Če že imamo svoj sistem usposabljanja**, si lahko pomagamo z vprašanji:

- Imamo izdelan svoj sistem usposabljanja ali imamo le »zametke«? Gre za celosten pristop ali je sistem bolj razdrobljen? Je sistem zapisan ali ga imamo zgolj »v glavah«? Gre za tradicijo dela ali sistem obstaja bolj v »teoriji«?
- So naši mladinski delavci in mladinski voditelji dovolj usposobljeni, da lahko kakovostno opravljajo svoje delo? Si želimo še česa več?
- Katere so prednosti in katere slabosti trenutnega sistema? Kaj imamo od sistema in kaj terja od nas? Kaj v njem deluje in kaj ne?
- Obstoječi sistem podpira poslanstvo in vizijo organizacije?
- Si želimo sprememb na obstoječem sistemu ali ga želimo le preveriti?
- Koga želimo vključiti v proces razvoja sistema?
- Kaj je za organizacijo najbolj potrebno in kaj bi bilo najbolj učinkovito, da razvoj sistema ne bo zahteval preveč časa?

**Če še nimamo svojega sistema usposabljanja**, si lahko pomagamo z vprašanji:

- Kako smo do zdaj usposabljali kadre? Smo jih sploh? Zakaj bi to potrebovali?
- Želimo postaviti sistem za celotno organizacijo ali le za njen del (projekt) ali določene vloge?
- Za koga naj bo sistem? Kdo bo ciljna skupina (prostovoljci, zaposleni)? Za katere vloge bomo usposabljali?
- Kako dodelan oziroma tog sistem usposabljanja si želimo? Koliko naj bo obveznega in koliko ne? Kaj se že naučimo priložnostno?
- Kdo naj sodeluje v procesu priprave sistema?

## Kako se lotiti?

Pristop k pripravi (ali prevetritvi) sistema usposabljanja naj bo načrten. Zakaj? Dobro načrtovanje bo omogočilo, da se v stvari poglobimo in proces izpeljem kakovostno.

Ko smo se odločili, da potrebujemo lasten sistem usposabljanja oziroma da ga želimo preveriti, ter smo si odgovorili na vprašanja, zapisana v prejšnjem poglavju, nas čaka še nekaj postopkov, preden se lotimo dela:

- oblikovanje tima, ki bo sodeloval pri pripravi oziroma razvoju sistema usposabljanja,
- iskanje osebe, ki bo vodila proces.

## Kdo naj sodeluje pri razvoju sistema usposabljanja?

Sistem usposabljanja naj razvija tim posameznikov, ki organizacijo dobro poznajo. Število sodelujočih je na eni strani odvisno od velikosti organizacije, na drugi strani pa je dobro biti pozoren tudi na dinamiko delovanja tima (če je tim prevelik, potem je med drugim težja komunikacija, težje potekata tudi usklajevanje in izmenjava mnenj). Če pa bo skupina velika, lah-

Način razvoja sistema usposabljanja je odvisen od tega, ali organizacija že ima svoj sistem usposabljanja kadrov (oziroma vsaj zametke) ali pa tega nima.

Vodja procesa je tako lahko notranji (na primer vodja področja usposabljanj v organizaciji ali interni moderator) ali zunanji izvajalec (svetovalec ali moderator).

ko delo organiziramo tako, da sodelujoče razdelimo na glavni tim in »podtime« (ali posvetovalne time), občasno pa seveda organiziramo tudi skupna srečanja (vendar naj razvoj vodi ožji tim).

Pri izbiri ljudi, ki bodo sodelovali, je treba biti pozoren na to, da so izbrani posamezniki kompetentni, torej da poznajo organizacijo (njeno strukturo, poslanstvo, vizijo) in dosedanji sistem (če je ta obstajal), da znajo delati v timu in da imajo željo po (so)delovanju.

V timu, ki pripravlja sistem usposabljanja, naj bodo v prvi vrsti mladinski voditelji in delavci, ki so v organizaciji zadolženi za usposabljanje. Poleg njih naj bo prisoten tudi nekdo (če ima organizacijo tako sestavo), ki je zadolžen za človeške vire. Prisotni naj bodo tako vodstveni kadri kot prostovoljci in člani, ki delujejo pretežno na terenu. Skratka, nabor naj bo čim bolj raznolik, da bo pokrival različne interese in védenja, kaj se v organizaciji dogaja, hkrati pa bo poskrbljeno tako za strateške interese kot »praktični vidik« delovanja organizacije.

Če v proces vključimo veliko sodelujočih, bo sistem vsebinsko lahko bolj dodelan, poleg tega pa bo last celotne organizacije (s sistemom se bo postovetilo več ljudi), vendar bo proces trajal dlje, srečamo pa se lahko tudi z drugimi težavami (odsotnost članov, nekateri morda niso dovolj kompetentni ali resni glede sodelovanja). Če pa je število članov manjše, bo proces hitreje končan, vendar obstaja nevarnost, da drugi nastalega sistema ne bodo razumeli in ga posledično ne bodo vzeli za svojega (Cepin, 2007).

## Vodenje procesa razvoja sistema usposabljanja

Vodenje procesa, tekom katerega skupina članov neke mladinske organizacije razvije (ali prevrednoti) svoj sistem usposabljanja, ni običajno moderiranje, hkrati pa tudi ni enako vodenju npr. projektne skupine. V nadaljevanju zato sledi nekaj izhodišč, ki smo jih avtorji priročnika prepoznali kot pomembna pri procesu razvoja sistema usposabljanja.

Vodja mora tako za uspešno in kvalitetno vodenje procesa razvoja sistema usposabljanja

- imeti kompetence za vodenje takega procesa, na primer poznavanje dinamike tima, uporaba učinkovitih načinov komuniciranja, vključevanja, reševanja konfliktov ... (*Kompetence moderatorja*);
- znati izbrati in uporabiti ustrezne metode (velik pomen ima tudi kreativnost);
- poznati področje mladinskega dela in konkretno organizacijo (ali biti pripravljen, da jo spozna);
- poznati dejstva o učenju in izobraževanju;
- imeti vpogled v različne sisteme usposabljanj.

Kot prednost prepoznavamo tudi, če je imel sam izkušnjo neformalnega usposabljanja v mladinski organizaciji (ali pa vsaj izkušnjo delovanja v nevladni organizaciji).

Vodja procesa je tako lahko notranji (na primer vodja področja usposabljanj v organizaciji ali interni moderator) ali zunanji izvajalec (svetovalec ali moderator). V kolikor gre za nekoga, ki izhaja iz same organizacije, je prednost v tem, da organizacijo (morda tudi vključene v tim) dobro

Če v proces vključimo veliko sodelujočih, bo sistem vsebinsko lahko bolj dodelan, poleg tega pa bo last celotne organizacije (s sistemom se bo poistovetilo več ljudi), vendar bo proces trajal dlje.

pozna; s tem pozna tudi ozadja, njihov način razmišljanja in podobno. Slabost pa bi lahko bila, da skupine ne bi znal pripeljati dovolj daleč (če bi npr. ostal v določenih miselnih vzorcih, ki prevladujejo v organizaciji, in ne bi bil sposoben koraka naprej). Če je izvajalec zunanji, so prednosti in slabosti ravno obratne kot pri notranjem vodji. Največja težava bi najverjetneje bila nepoznavanje mladinskega sektorja in načina dela v nevladnem sektorju.

Pri vodenju procesa razvoja sistema usposabljanja je pomembno (če ne celo bistveno) razumevanje, da je vsaka organizacija drugačna. Zato je pred začetkom dela s timom potrebne veliko predhodne priprave in komunikacije z osebo v organizaciji, ki je odgovorna za vzpostavitev (preverjanje) sistema. Ugotoviti je treba, kateri koraki so za organizacijo ključni, katerim se posvetiti bolj in katerim manj (organizacije dajejo različne poudarke oziroma so jim najbolj pomembne različne stvari).

Glavne nevarnosti, ki lahko otežijo proces, so premajhna resnost in pripravljenost za delo (vodje ali tima) ter zazrtost v določene miselne vzorce, ki jih ne znamo ali zmoremo preseči. Vodja procesa ne sme pozabiti na poslanstvo organizacije in njene vrednote (da sistem usposabljanja ostane v okvirih, ki jih ima organizacija).

Pri pripravi na vodenje procesa vodja ne sme pozabiti na naslednja izhodišča:

- načrten pristop je bistven, zato si je treba vzeti čas za premislek glede procesa;
- pomembna je natančna predhodna analiza stanja, kaj v organizaciji že obstaja (vloge, odnosi, obstoječe usposabljanje) – vodja procesa mora biti s tem seznanjen, saj se na podlagi tega lahko odloča o posameznih korakih, njihovem vrstnem redu in pomembnosti ter o uporabljenih metodah;
- poznati je treba razvojno vizijo in dosedanje rast organizacije (pomembni mejniki, glavne spremembe ...);
- možna sta odpor na spremembe in strah pred drugačnim načinom razmišljanja.

V nadaljevanju predstavljamo še nekaj »mini nasvetov« oziroma primerov dobre prakse glede konkretne izvedbe procesa razvoja sistem usposabljanja:

- domače naloge med dvema srečanjema so lahko spodbuda za razmišljanje in lahko prinesejo dobre rezultate;
- pomembno je, kdaj in kje se tim srečuje: delovni vikend ali novo okolje lahko člane tima stimulirata k še bolj aktivnemu delu;
- pogostost in število srečanj sta odvisna od velikosti organizacije in predhodnega stanja, vendar naj srečanj ne bo ne premalo ali preveč (premalo pomeni, da se člani tima morda ne poglobijo dovolj, preveč pa lahko na koncu pomeni naveličanost in slabše končne rezultate);

## Koraki razvoja sistema usposabljanja

Pri pripravi sistema usposabljanja se vsak korak navezuje na prejšnjega. S tem zagotavljamo kakovost in transparentnost procesa ter »vgnezenost« organizacije v mladinsko delo. Vendar pa ni nujno, da proces poteka vedno po istem zaporedju. Če ocenimo, da nek korak ni potreben (ga že imamo),

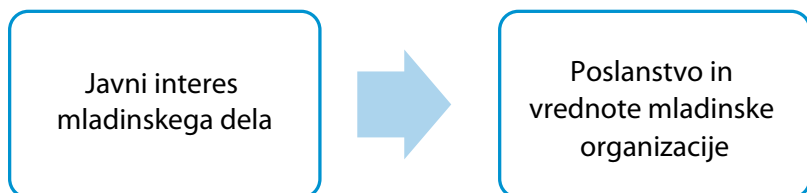


ga seveda lahko izpustimo, spremenimo ali prestavimo. Še posebej to velja v primerih, ko organizacija že ima izdelan nek sistem, ki pa ga želi preveriti ali dodelati.

V nadaljevanju so predstavljeni koraki desnega tira. Vsak je predstavljen na treh ravneh:

- razlaga in utemeljitev koraka glede na organizacijo (kaj konkretno korak pomeni in kaj to pomeni za organizacijo);
- kako to področje analizirati in nadgraditi, če sistem usposabljanja v organizaciji že obstaja (katera vprašanja si moramo postaviti, na kaj moramo biti pozorni);
- kako se lotiti tega koraka (izvedba oziroma priprava na proces), če sistema še nimamo.

## Prvi korak: Opredelitev poslanstva in vrednot mladinske organizacije



Javni interes mladinskega dela je utemeljen v Zakonu o javnem interesu v mladinskem sektorju (ZJIMS). Tako kot zakon usmerja delovanje mladinskega sektorja z navedenimi načeli (2. člen) in področji dela (4. člen), tako tudi vsaka mladinska organizacija s svojimi vrednotami in poslanstvom usmerja svoje delo.

Kot vsak posameznik živi po določenih vrednotah, ima tudi vsaka organizacija v ozadju svojega delovanja **nabor vrednot** (lahko so izražene ali skrite). Te so pomembne, ker izražajo, kaj je za organizacijo pomembno;

Če ocenimo, da nek korak ni potreben (ga že imamo), ga seveda lahko izpustimo, spremenimo ali prestavimo.

to so principi, standardi kakovosti in vrednostni sistemi tako posameznikov v organizaciji kot organizacije kot celote (Cepin 2005, 5–11). Gre za smernice, kaj je za neko organizacijo prav in kaj ne. Vrednote so tiste, ki predstavljajo osnovni temelj organizacije. Glede na vrednote se v organizaciji zbira članstvo, vanjo prihajajo udeleženci ipd.

**Poslanstvo** mladinske organizacije opisuje njen namen, utemeljuje njen obstoj. Odgovarja na vprašanja (prav tam):

- S čim se ukvarjamo?
- Za koga to počnemo?
- Kako to počnemo?

Vizija je vezana na neko točko v prihodnosti, poslanstvo pa na celotno časovno os (Cepin 2007: 14). Poslanstvo je vezano na zunanja merila uspešnosti (kaj želi organizacija spremeniti v okolju), vizija pa je vezana bolj na notranja merila uspešnosti (kakšna bo organizacija videti v prihodnosti).

Iskanje vrednot in priprava poslanstva sta del strateškega načrtovanja organizacije. Če organizacija to dvoje že ima (verjetno velika večina), lahko pri razvoju sistema usposabljanja z obstoječimi vrednotami »osvežimo spomin«, poslanstvo pa prevetrimo (pomembno je, da razumemo, kaj poslanstvo sporoča in da se te smeri držimo). Vrednote in poslanstvo pomenijo temeljno usmeritev organizacije; pomenijo smer, ki se je je potrebno držati. To seveda ne pomeni, da se kdaj česa od tega ne sme spremeniti (spremeniti se ne sme mimogrede, proces mora biti zavesten).

Kljub temu, da se nam sistem usposabljanja lahko zdi oddaljen od vrednot in poslanstva, je ravno nasprotno. Sistem usposabljanja je tisti, s katerim bomo vzgajali mladinske voditelje in delavce, torej nove rodove posameznikov, ki bodo (potencialno) v prihodnosti sooblikovali, morda celi vodili organizacijo. Zato sta znotraj samega usposabljanju pomembna dva procesa: da mladinski voditelji in delavci ponotranjajo vrednote organizacije ter da jih sooblikujejo (in s tem soustvarjajo organizacijo).

### Preverimo svoje poslanstvo in vrednote!

Če v organizaciji že imamo določeno poslanstvo, ga pred nadaljnjo pripravo sistema usposabljanja preverimo, hkrati pa si osvežimo spomin, kaj sploh

je bistvo našega delovanja. Metode preverjanja so zelo različne: lahko s pogovorom, delom v manjših skupinah ali pa kakšno drugo, bolj kreativno metodo (na primer s študijo primera). Izbira metode je odvisna od skupine, vodje ter »stanja« poslanstva in vrednot. Pomagamo si lahko z naslednjimi vprašanji:

- Poznamo naše poslanstvo in ga znamo razložiti? Znamo našeti naše vrednote?
- Si vse zgoraj naštetu vsi enako predstavljamo? Je poslanstvo dobro zapisano ali je kaj odveč? Kaj pa pri vrednotah?
- To v organizaciji živimo (delamo) ali je to le nekaj napisanega?
- Želimo kaj spremeniti?
- Kako novim kadrom predstavimo poslanstvo in vrednote?

### Oblikujmo vrednote in poslanstvo!

Pri **oblikovanju poslanstva** moramo biti pozorni, da se izrazimo jasno in na kratko – vsaka beseda naj ima jasno mesto in pomen (Cepin 2005: 5–11).

Napotki za sestavljanje poslanstva (prav tam: 5–11 in 12):

- Poslanstvo predstavlja splošni namen organizacije (lahko pa tudi njena dela).
- Usmerjeno naj bo navzven.
- Pomembno je, da se poslanstvo dobro sliši tako za vas kot za okolico.

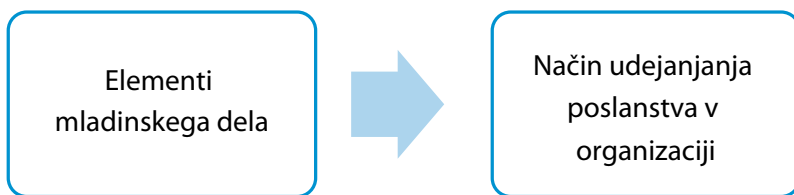
Metode izdelave poslanstva so lahko zelo različne: skupinska debata, metoda snežne kepe itd.

Določanje **vrednot** temelji na temeljnih dokumentih organizacije. Izhajamo lahko iz vrednot posameznikov, pomislimo pa lahko tudi na pretekle dogodke (ali pa možne situacije v prihodnosti), kako smo reagirali v določenih situacijah oziroma pri odločanju o čem (na kaj smo se oprli).

Pomembno je tudi, da ločimo dejanske vrednote od želenih (kako dejansko delujemo oziroma reagiramo, kako pa bi želeli).

Prepoznavanje metodologije je med drugim pomembno zato, da začnemo prepoznavati svoje vzorce delovanja; hkrati je metodologija lahko tudi močan način identifikacije.

## Drugi korak: Opredelitev načina udejanjanja poslanstva v organizaciji



Elementi mladinskega dela so že predstavljeni v tretjem poglavju (Svež pogled na mladinsko delo). Njihov namen je, da z njimi preverimo, kdaj je nekaj zares mladinsko delo in kdaj ni. Tako kot elementi zaobsegajo in utemeljujejo celoten mladinski sektor, tako tudi uresničevanje poslanstva mladinske organizacije z izbrano metodologijo utemeljuje njen obstoj in način dela (obstaja lahko več organizacij z zelo podobnim poslanstvom, tudi izven sektorja, a z zelo različnimi metodologijami).

Metodologija je značilen oziroma specifičen način dela, vezan na posamezno organizacijo, ki utemeljuje, kako (na kakšen način) poslanstvo v organizaciji deluje. Gre za niz načel in odnosov, ki tvorijo okvir za posamezno skupino metod in njihovo praktično uporabo. Z metodologijo osmislimo načrtovanje in uporabo posamezne metode (Pucelj Lukan 2010: 10).<sup>1</sup>

Pri nekaterih organizacijah je metodologija bolj pomembna, pri drugih manj. Prepoznavanje metodologije je med drugim pomembno zato, da začnemo prepoznavati svoje vzorce delovanja; hkrati je metodologija lahko tudi močan način identifikacije. Avtorji opažamo, da se mladinski voditelji in delavci pogosto sprašujejo, kako naj nekaj naredijo, kako izpeljejo to in ono, kako motivirati, kako vzpostaviti kontakt ...; pogosto želijo recepte, a njihova šibkost se kaže prav v tem, da ne uporabljajo (poznajo) vseh metodoloških prijemov organizacije.

V tretjem poglavju so poleg opisov elementov mladinskega dela navedena tudi vprašanja za refleksijo, ki vam lahko pomagajo preveriti vključevanje posameznega elementa v vaši organizaciji. S tem boste lahko preverili tudi

<sup>1</sup> Metoda je neka načrtovana dejavnost za posameznika ali skupino, tehnika pa je način izpeljave določene metode (Pucelj Lukan, str. 9 in 10).

vašo metodologijo – če je zares »mladinska« ali pa bi lahko na kakšnem področju lahko še kaj spremenili.

### Kako udejanjamo naše poslanstvo?

Uresničevanje poslanstva lahko temelji na specifični metodologiji in načelih, lahko pa to tudi ni tako izrazito. Pri preverjanju, kako naše poslanstvo živimo/ udejanjamo, si lahko pomagamo z naslednjimi vprašanji:

- Se v naši organizaciji uresničujejo vsi elementi mladinskega dela?
- Kako (s čim) poslanstvo uresničujemo? Se naše metodologije zavedamo? Je metodologija vezana na celo organizacijo ali le na en del? Smo s tem zadovoljni?
- Kaj je tisto, brez česar ne bi več bili to, kar smo?
- Kako novim kadrom predstavimo svoj način dela?
- Znamo »narisati« našo metodologijo (kako mladinski voditelji in delavci vstopajo, kaj se jim dogaja, kaj dobivajo in kaj dajejo ...)?

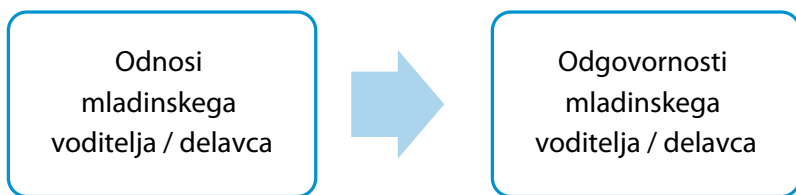
### Kaj lahko (še) naredimo glede udejanjanja poslanstva?

Če v organizaciji nismo prepričani, kakšno metodologijo uporabljamo oziroma kakšne so naše specifičnosti (v primerjavi z drugimi mladinskimi organizacijami) glede udejanjanja poslanstva, si lahko pomagamo z naslednjimi vprašanji:

- Se v naši organizaciji uresničujejo vsi elementi mladinskega dela?
- Kakšen je sedanji način dela v organizaciji? Je pristop oseben ali bolj skupinski? Kakšno metodologijo (kakšne metode) uporabljamo?
- Kaj bi lahko (še) delali? Kateri so naši potenciali, kakšne so naše želje? Kako lahko to uresničimo?
- Znamo »narisati« našo metodologijo (kako mladinski voditelji in delavci vstopajo, kaj se jim dogaja, kaj dobivajo, kaj dajejo, kaj so rezultati tega procesa, kako izstopajo ...)?



## Tretji korak: Opredelitev vlog in odgovornosti mladinskega voditelja in delavca v organizaciji



V mladinskih organizacijah najdemo različne organizacijske kulture (od bolj do manj fleksibilnih) in temu primerno različne so tudi vloge, ki jih mladinski voditelji in delavci zavzemajo. Kot smo videli v petem poglavju (Kaj je sistem usposabljanja?), vsak mladinski voditelj in delavec stopa v štiri odnose in v vsakem izmed njih nosi določen delež odgovornosti. Glede na vlogo v organizaciji so te odgovornosti zelo različne, zato je pomembno, da smo pri definiranju odgovornosti, ki jih ima posamezni mladinski voditelj ali delavec, pozorni na vse štiri vidike. Kaj lahko se namreč zgodi, da na določen vidik pozabimo (še posebej na odgovornost do sebe in družbe); težave, ki ob tem nastopijo, so vezane predvsem na posameznika (izgorevanje ter občutki nezadovoljstva, neizpolnjenosti in nemoči).

Z vlogami mladinskih voditeljev in delavcev so določena razmerja med posamezniki. To je pomembno tako za organizacijo (vpogled v človeške vire organizacije, delitev nalog ...) kot za vsakega posameznika (občutek varnosti, motivacija za delo ...). Vloge se večinoma vežejo predvsem na naloge in odgovornosti; prehajanje med vlogami je v veliki meri odvisno od tega, koliko časa je posameznik v organizaciji že aktiven, kakšni so njegovi rezultati, pripravljenost in navdušenje za delo, ki ga opravlja, ter kakšne ima ambicije za prihodnost.

### Katere/kakšne odgovornosti imajo mladinski voditelji in delavci?

Pri preverjanju, kako je z že razdeljenimi odgovornostmi ter kako to poznajo in razumejo mladinski voditelji in delavci, si lahko pomagamo z naslednjimi vprašanji:

- Imamo v organizaciji vloge jasno definirane? Je sistem napredovanja v

višje vloge jasen in dovolj definiran?

- Imamo (za vsako stopnjo, če te obstajajo) določene točke vstopa (minimalne pogoje) in odgovornosti?
- So z vidika organizacije delovne naloge »pokrite«? Se kaj podvaja? Za katero nalogo ali delo ni nihče odgovoren?
- Mladinski voditelji in delavci vedo, kaj morajo delati in zakaj?
- Kako novim kadrom predstavimo njihove odgovornosti in odgovornosti drugih?

Postavimo si vprašanja tudi glede odnosov, v katere stopajo mladinski voditelji in delavci:

- Kako mladinski voditelji in delavci vstopajo v odnos do mladih? Kakšne odgovornosti imajo v povezavi s tem?
- Kakšen odnos imajo mladinski voditelji in delavci do družbe? Na kakšne načine so povezani s širšo družbo?
- Kako mladinski voditelji in delavci vzpostavljajo in vzdržujejo odnos do organizacije? Imamo kakšne pogoje glede sodelovanja v organizaciji in njenega poznavanja?
- Se mladinski voditelji in delavci zavedajo pomena odnosa do samega sebe? S čim jih spodbujamo, kakšne možnosti imajo?
- Morda kakšnemu odnosu (do mladih, do družbe, do organizacije, do sebe) posvečamo premalo pozornosti? Kaj lahko naredimo v povezavi s tem?

### Kako se lotimo priprave/prenove nabora odgovornosti za mladinske voditelje in delavce?

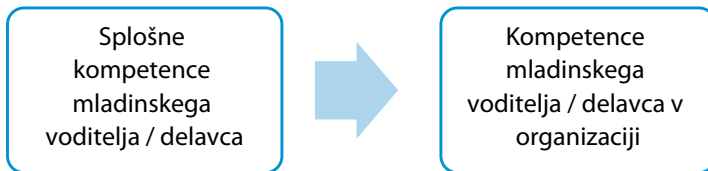
Dela se lahko lotimo na dva načina: lahko »postavimo« (oblikujemo) vse vloge naenkrat, lahko pa se lotimo vsake posebej (v kolikor si vloge sledijo zaporedoma, je najbolj smiselno začeti pri začetni/vstopni vlogi). Vloge definiramo in zanje določimo odgovornosti (naloge). Pri tem si lahko pomagamo z vprašanji:

- Koliko kadrov imamo/želimo imeti? Koliko vlog bi bilo smiselno imeti glede na velikost in način delovanja naše organizacije?
- Obstaja že kak seznam odgovornosti (oziroma kako glede odgovornosti ravnamo v praksi)? Kaj so prednosti in kaj slabosti tega?
- Kako (naj) mladinski voditelji in delavci vstopajo v odnos do mladih? Kakšne odgovornosti (naj) imajo v povezavi s tem?
- Kakšen odnos (naj) imajo mladinski voditelji in delavci do družbe? Na

kakšne načine so z družbo povezani? Jih pri tem spodbujamo?

- Kako (naj) mladinski voditelji in delavci vzpostavljajo in vzdržujejo odnos do organizacije? Imamo kakšne pogoje glede sodelovanja v organizaciji in njenega poznavanja?
- Se mladinski voditelji in delavci zavedajo pomena odnosa do samega sebe? S čim jih spodbujamo, kakšne možnosti imajo?

## Četrti korak: Opredelitev kompetenc mladinskega voditelja in delavca v organizaciji



Da lahko dobro delamo, moramo za to imeti potrebne kompetence. Nekatere kompetence so skupne večini mladinskih voditeljev in delavcev (govorimo o splošnih kompetencah), druge pa so značilne le za določene organizacije (govorimo o specifičnih kompetencah).<sup>2</sup>

V okviru skupine za razvoj Izobraževalnega modela usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v organizacijah smo razvili kompetenčni model za mladinske voditelje in delavce (izhajajoč iz vseh štirih odnosov, v katere mladinski voditelji in delavci vstopajo). Kompetenčni model je predstavljen v prejšnjem (petem) poglavju. Ko v organizaciji raziskujemo in določamo kompetence, ki jih potrebujejo mladinski voditelji in delavci, uporabimo prej omenjeni kompetenčni model in ga prevedemo v jezik organizacije. Pomembno je, da smo pozorni, kako se kompetence odražajo v posamezni vlogi (kompetence ponavadi skozi vloge »rastejo«, torej postajajo zahtevnejše). Kompetence za vsako vlogo čim bolj konkretiziramo. Izločimo lahko tiste kompetence, ki za našo organizacijo niso potrebne. Dela pa se lahko

<sup>2</sup> Več o splošnih in specifičnih kompetencah mladinskega voditelja in delavca tudi v strokovni podlagi Kompetence mladinskega delavca Petre Pucelj Lukan (2009). Dostopno na: [http://mladinski-delavec.si/index.php?option=com\\_sobi2&Itemid=11](http://mladinski-delavec.si/index.php?option=com_sobi2&Itemid=11).



lotimo tudi obratno: naredimo svoj nabor kompetenc (glede na izkušnje) ter jih nato razvrstimo v obstoječi model in tako preverimo, če nismo morda na kaj pozabili.

Pomembno je, da smo pozorni, kako se kompetence odražajo v posamezni vlogi (kompetence ponavadi skozi vloge »rastejo«.

Ko izdelujemo kompetenčni model organizacije, bi lahko ponavadi našteali nešteto kompetenc, ki jih mladinski voditelji in delavci za svoje delo potrebujejo oziroma bi bilo potrebno, da jih ima vsaka definirana vloga. Zato je pomembno, da znamo presoditi, kaj (katere kompetence) so za organizacijo oziroma posamezno vlogo zares potrebne in pomembne (če je kompetenčni model preobsežen, se bistveno lahko hitro izgubi v množici podatkov).

### Kompetenčni model že imamo – kaj zdaj?

V primeru, ko v organizaciji že obstaja zapisan nabor kompetenc, potrebnih za posamezno vlogo, lahko celovitost tega preverimo tako, da ga primerjamo s kompetenčnim modelom, ki je predstavljen v petem poglavju. Lahko preprosto označujemo, kaj imamo ter kaj od tega, česar nimamo, bi bilo smiselno vključiti. Za prevetritev oziroma dodelavo si lahko pomagamo tudi z naslednjimi vprašanji:

- Kaj v povezavi s kompetencami že imamo razdelano? To odgovarja na naše potrebe?
- Na kakšen način je kompetenčni model narejen (izhaja iz naših izkušenj, je od kod povzet ...)?
- Česa si v povezavi s kompetenčnim modelom za posamezno vlogo še želimo? Kaj od tega je za organizacijo res potrebno in je tudi realno?
- Kako obstoječe kompetence predstavimo mladinskim voditeljem in delavcem, ki so novi v organizaciji?

### Kako se v organizaciji lotimo priprave kompetenčnega modela?

Kot omenjeno že prej, se lahko priprave kompetenčnega modela lotimo na dva načina:

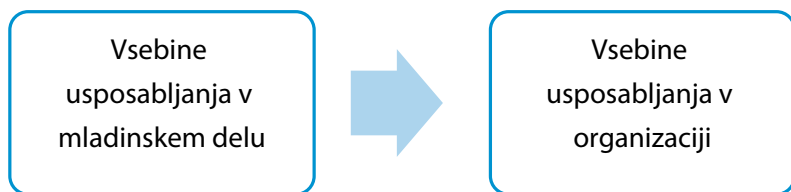
- natančno analiziramo splošni kompetenčni model za mladinske voditelje in delavce (peto poglavje), si ga prevedemo v svoj jezik in na pod-

- lagi tega naredimo svoj model;
- glede na svoje izkušnje naredimo seznam kompetenc, za katere menimo, da jih mladinski voditelji in delavci v posamezni vlogi potrebujejo, nato pa to primerjamo še s splošnim kompetenčnim modelom (da preverimo, če smo »pokrili« vse potrebno).

Pomagamo si lahko tudi z vprašanji:

- Kakšen/kako podroben model kompetenc si želimo?
- Katere so nujno potrebne kompetence? Katere so zaželenе, vendar ne nujne?

## Peti korak: Opredelitev vsebin usposabljanja v organizaciji



Ko smo v prejšnjem koraku določili, katere kompetence mladinski voditelji in delavci v posamezni vlogi potrebujejo, smo s tem začrtali tudi smernice za vsebine, ki jih morajo poznati, da bodo lahko čim boljše delali in opravljali svoje odgovornosti. Zato v tem koraku izhajamo iz kompetenc; vprašajmo se, katere vsebine so potrebne, da bi to kompetenco pridobili oziroma nadgradili. Pri tem je pomembno tudi to, da nimamo v mislih samo dogodkov usposabljanja, ampak tudi druge oblike usposabljanja (glej šesti korak).

Ko bomo vsebine vezali na kompetence, bomo za vsako vsebino, ki jo bomo podajali (ali zahtevali, da jo mladinski voditelji in delavci poznajo), vedeli, zakaj to želimo in v kolikšni meri (saj bomo vedeli, za katero stopnjo in s tem tudi za kakšne odgovornosti mladinski voditelji in delavci ta znanja potrebujejo).

## Vsebine usposabljanja so pri nas že določene

V organizaciji, kjer je sistem usposabljanja že toliko izdelan, da so vsebine že postavljene, je najbolj pomembno, da preverimo, če odgovarjajo na potrebe glede na kompetenčni model in posamezne vloge. Morda bomo ugotovili, da je kaj nepotrebnega ali pa se bomo začeli spraševati o smiselnosti in umestitvi posamezne vsebine. Zato se vprašajmo:

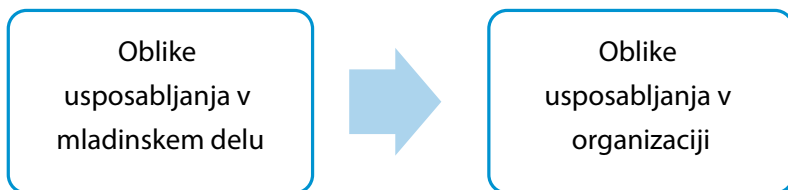
- Katere vsebine že imamo? Kako se skladajo s kompetencami?
- Kaj nam še manjka? Preverimo, če res vse potrebujemo ali pa je kaj odveč oziroma smo pozabili, zakaj sploh imamo.
- Kako so z vsebinami zadovoljni mladinski voditelji in delavci? Kakšne povratne informacije dobivamo od njih?

## Določimo vsebine, ki jih potrebujemo za usposabljanje

Ena najbolj smiselnih možnosti za delo v tem koraku je, da

- glede na kompetence pripravimo nabor vsebin, potrebnih za razvoj teh kompetenc (za vsako vlogo posebej),
- ponavljajoče se vsebine združimo v večje (obširnejše) sklope,
- pri sklopih določimo, katere poudarke želimo mladinskim voditeljem in delavcem dati.

## Šesti korak: Opredelitev oblik usposabljanja v organizaciji



Ko slišimo besedo »usposabljanje«, najbrž najpogosteje najprej pomislimo na dogodke usposabljanja, kot so na primer različne delavnice in seminarji. Vendar smo v prejšnjem poglavju videli, da temu še zdaleč ni tako. Pri oblikah usposabljanja gre namreč za načine, na katere mladinski voditelji in

Vprašajmo se, katere vsebine so potrebne, da bi to kompetenco pridobili oziroma nadgradili.

delavci pridobivajo kompetence oziroma se seznanjajo z vsebinami. V prejšnjem poglavju je tako naštet vrsta oblik usposabljanj, kar je lahko izhodišče, da čim bolj kreativno in

učinkovito podamo vsebine, ki smo si jih zastavili v prejšnjem koraku.

### V organizaciji že obstajajo različne oblike usposabljanja mladinskim voditeljev in delavcev

Če v organizaciji že obstaja kakšna oblika usposabljanja, najprej preglejmo, katere oblike usposabljanja že uporabljamo in kako smo z njimi zadovoljni (kakšni so odzivi udeležencev, kako je z njihovim zadovoljstvom in njihovo uspešnostjo po tem usposabljanju). Pomagajmo si s seznamom možnih oblik usposabljanja (da morda na kaj, kar že delamo, ne pozabimo). Nato preverimo še ostale oblike in preverimo, če bi kaj od naštetega lahko uporabili. Razmislimo, kaj bi želeli zamenjati, s čim in zakaj. Vprašajmo se, kaj je tisto, kar je blizu naši organizaciji (spomnimo se tudi na našo metodologijo in poslanstvo).

V tem koraku je pomembno, da ne razmišljamo samo o načrtovanem učenju, ampak tudi o priložnostnem. Vprašajmo se:

- Katere kompetence oziroma katere vsebine posameznik pridobi že s svojim aktivnim udeleževanjem v organizaciji (ali širše)?
- Kdaj in kje pride do tega?
- Se tega zaveda(mo)? Kaj lahko naredimo v povezavi s tem?

### Usposabljanja še nimamo

V organizacijah, ki z usposabljanjem mladinskih voditeljev in delavcev še nimajo veliko izkušenj, se najprej natančno seznanimo z možnimi oblikami usposabljanja ter njihovimi prednostmi in slabostmi. Z mislimi na organizacijo kot celoto ter na mladinske voditelje in delavce izberimo tiste oblike usposabljanja, ki se nam zdijo najbolj uporabne glede na obstoječi način dela v organizaciji. Povežimo jih z vsebinami, ki smo jih določili v prejšnjem koraku. Poskusimo biti čim bolj racionalni (izberimo tiste oblike, ki bodo najbolj odgovarjale na naše potrebe) in hkrati ustvarjalni (katere oblike bodo

nas ter ostale mladinske voditelje in delavce najbolj motivirale in navdušile). Pozorni bodimo seveda tudi na to, kaj vse lahko dobimo s priložnostnim učenjem oziroma v praksi!

## Končni produkt: sistem usposabljanja

Končno! Prišli smo do točke, ko si lahko čestitamo, saj smo skozi proces določili, kdo, kaj in kako se v našem sistemu usposablja. Čaka nas samo še zadnji korak: da vse to, do česar smo prišli, zapišemo (zložimo) v dokument, ki mu bomo rekli »**naš sistem usposabljanja**«.

Hitro se namreč lahko zgodi, da se v sistem usposabljanja vloži veliko časa in energije, se ga natančno zapiše – vendar se ga nato v praksi, v »resničnem življenju organizacije« ne uporablja.

Načini zapisa lastnega sistema usposabljanja so različni. Primere, kako je lahko videti končna oblika, najdete v poglavju 7 (Primeri sistemov usposabljanj v organizacijah). Pri zapisu vašega sistema usposabljanja pa se lahko oprete na dve osnovni vodili:

- Vaš sistem usposabljanja zapišite tako, da vam bo razumljiv in da vam bo blizu. Uporabite jezik vaše organizacije.
- Kljub temu, da je vsebina bolj pomembna kot oblika zapisa, naj bo dokument oblikovan tako, da bo razumljiv tudi vašim sodelavcem in naslednikom, saj bo sicer lahko vse vaše delo šlo v nič.

In še nekaj kratkih nasvetov:

- Dokument naj ne bo predlog. Zapišite bistveno (vendar naj bo razumljivo in naj se ve, od kod kaj izhaja in s čim je kaj povezano).
- Če želite, lahko dokument oblikujete tako, da predstavite vse korake. Lahko pa seveda tudi samo končni rezultat (kompetence in vsebine). Tudi če se boste odločili za drugo (krajšo) možnost, skrbno arhivirajte preostali zapis. Morda vam pride še kako prav.
- Če bo dokument tudi estetsko lepo oblikovan, ga boste najverjetneje tako vi kot tudi drugi še z večjim veseljem prijeli v roke!

In še najbolj pomembno: vaš sistem usposabljanja **uporablajte!** Hitro se namreč lahko zgodi, da se v sistem usposabljanja vloži veliko časa in ener-

gije, se ga natančno zapiše – vendar se ga nato v praksi, v »resničnem življenju organizacije« ne uporablja. Zato naj vam poleg kakovostnega usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev dobro služi tako pri letnem kot pri strateškem načrtovanju, motiviranju (novih in »starih«) mladinskih voditeljev in delavcev, dvigovanju konkurenčnosti delovanja vaše organizacije in še pri čem!

## Ko je sistem izdelan

Super, sistem smo oblikovali in ga zapisali! Vsi smo navdušeni in se veselimo uporabe v organizaciji! Vendar – smo zares končali? Ne! Sistem je dinamičen tako kot okolje, v katerem živimo. Zato ne smemo pozabiti na dve stvari:

1. Ne glede na to, koliko truda in časa smo vložili v razvoj sistema usposabljanja, je še vedno najbolj pomembno to, kako se bo obnesel v praksi. Zato ga moramo preveriti, saj bomo le tako lahko videli, kaj deluje in kaj ne.
2. Sistem usposabljanja tudi ni »statičen«, saj se spreminjamo tako mi sami kot tudi organizacija, mladi in družba. Zato ne smemo »zaspati« – na sistem moramo biti ves čas pozorni in ga preverjati; ko se pokaže potreba, ga moramo dodelati, dopolniti, popraviti.

## Kdo in kako vrednoti sistem?

Kot lahko vidimo, je vrednotenje (preverjanje) sistema (poleg uporabe seveda) usposabljanja bistveno za ohranjanje kakovosti.

Vrednotenje sistema usposabljanja naj poteka na dveh ravneh: na ravni posameznega dogodka in na ravni celotnega sistema. Sistem usposabljanja naj vrednotijo

- tisti, ki so vključeni v sistem usposabljanja (»udeleženci«),
- izvajalci sistema usposabljanja,
- odgovorni v organizaciji,
- tim, ki je sistem pripravljal (ni vedno nujno ali možno).

Za potrebe mladinskih organizacij lahko najdemo kopico metod,<sup>3</sup> s katerimi bomo na zanimiv in dinamičen način lahko preverili različne vidike sistema usposabljanja. Uporabimo jih, saj bodo rezultati vrednotenja tako še boljši!

Pri vrednotenju sistema usposabljanja se vprašajmo (podani so okvirni primeri, na katera področja moramo biti vse pozorni):

- Sistem usposabljanja odgovarja na potrebe organizacije?
- Sistem usposabljanja odgovarja na potrebe mladinskih voditeljev in delavcev, ki so vanj vključeni? Je za njih preveč/premalo zahteven?
- Zagotavlja pridobivanje ustreznih kompetenc?
- Je sistem usposabljanja možno/realno izvajati?
- Bodo (so) naši nameni in cilji s tem sistemom doseženi?

## Konkreten primer razvoja sistema?

Tekom projekta Mladinski delavec je na osnovi ugotovitev, do katerih smo prišli avtorji tega priročnika, v mladinski organizaciji Brez izgovora potekal moderiran proces oblikovanja sistema usposabljanja mladinskih voditeljev.

Predstavljeni primer kaže, kako se lahko lotimo priprave sistema usposabljanja v organizaciji, ki zaradi svoje širitve ugotovi, da usposabljanje »ad hoc« za trenutne potrebe ne zadostuje več. Poleg tega pa nam ta primer kaže tudi, da

- zaporedje korakov, kot je bilo predstavljeno prej, ni »zacementirano«, ampak je odvisno od potreb vsake organizacije;
- je to, kolikšen (in kakšen) poudarek namenimo posameznemu koraku, povezano z načinom dela v organizaciji in njihovimi potrebami.

## Prvi korak: Priprava

V prvem koraku so potekala pripravljala srečanja med predstavnikom mladinske organizacije in moderatorjema, ki sta pripravljala proces oblikovanja sistema usposabljanja. Šlo je za pridobivanje informacij o organizaci-

<sup>3</sup> Na primer v publikaciji Orodja za vrednotenje v mladinskem delu, ki vsebuje tudi kopico zanimivih delovnih listov za različne potrebe pri vrednotenju. Gradivo je dostopno na spletni strani <http://www.competitive.si/>.

ji, opredelitvi pojma »lasten sistem usposabljanja« in pomenu vzpostavitve lastnega sistema usposabljanja. Na podlagi izmenjave informacij je organizacija oblikovala »aksijsko skupino«, ki je v nadaljevanju sodelovala pri pripravi sistema.

## Drugi korak: Predstavitev in posnetek stanja v organizaciji

V drugem koraku je bilo organizirano prvo srečanje akcijske skupine. Na njem sta moderatorja v uvodnem deli predstavila pomen usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v mladinskem delu. Sledila je izmenjava osebnih izkušenj z usposabljanj vsakega posameznika. Odgovarjali so na vprašanja:

- Katerih dogodkov usposabljanja sem se udeležil?
- Česa sem se tam naučil, kar mi zdaj koristi pri delu v organizaciji in v življenju nasploh?
- Kaj je bilo pridobljeno formalno, kaj neformalno, kaj priložnostno?

Moderatorja sta predstavila pojem »lasten sistem usposabljanja v organizaciji« in kakšni so razlogi za obstoj sistema. Člani skupine so odgovorili na vprašanja:

- Kaj to sploh je? Kako je videti »končni dokument«, do katerega želimo priti?
- Dva vidika, zakaj ga je dobro imeti?
  - povečanje konkurenčnosti in učinkovitosti mladinske organizacije pri opravljanju njene družbene vloge (namen z vidika organizacije) ter
  - optimizacija učnih učinkov na posameznika – mladinskega voditelja v organizaciji skozi proces neformalnega izobraževanja (pogled z vidika posameznika).
- Koliko stane (kakšni so možni negativni učinki)?
- Primeri sistemov v drugih organizacijah in kakšne so izkušnje z lastnimi sistemi usposabljanja v drugih organizacijah (ZSKSS, ZTS, Mladinski ceh, Socialna akademija)?

Sledila je predstavitev modela, nastalega v okviru projekta Mladinski delavec, v kateri smo identificirali korake ustvarjanja sistema na ravni organizacije (desni tir).



Pregledali smo pomen že obstoječe strategije organizacije (poslanstvo, vizija, strateške prioritete in pogledali vzajemnost odnosa med strategijo in sistemom usposabljanja – kako strategija vpliva na sistem usposabljanja in obratno). Raziskali smo tudi, kakšna je organizacijska kultura (če je opisana in kako jo živimo in čutimo v organizaciji.)

V zadnjem delu smo začeli z analizo vlog (obstojećih stopenj oziroma nivojev) mladinskega voditelja v organizaciji:

- Katere vloge vse obstajajo?
- Kaj ljudje v posameznih vlogah počnejo, katere kompetence se od njih pričakuje?
- Koliko je posamezna vloga zahtevna (nižje/srednje/visoko – ali več stopenj)?
- Je možno združevanje vlog v stopnje?

Po prvem srečanju so predstavniki organizacije dobili »domačo nalogo«, v kateri so morali za obe identificirani vlogi opredeliti, kakšna znanja, veščine, lastnosti in kompetence po njihovem mnenju potrebujeta v njihovi organizaciji aktivist in vodja.

### **Nekaj opazanj moderatorjev**

Udeleženci so večino svojega znanja pridobili priložnostno. Takrat je bila organizacija še manjša, ni »vsrkavala« toliko aktivistov in se je še dalo vse reševati na osebni ravni. Zdaj so potrebe drugačne in o vzpostavitvi sistema usposabljanja je treba razmišljati tudi z vidika sedanje in bodoče strukture, ne le z vidika tega, kaj je delovalo v preteklosti.

Z udeleženci je smiselno že v začetnih fazah začeti razčiščevati, koliko dodelan oziroma tog sistem usposabljanja si želijo. Koliko želijo obveznega in koliko ne, kaj se naučijo priložnostno, koliko so že dodelane učne oblike ...

Ko načrtujemo prihodnje sisteme usposabljanja, je pri organizacijah, ki se hitro spreminjajo (npr. rastejo), nemogoče izhajati le iz izkušnje udeležencev.

Organizacijska struktura ima bistven vpliv na prihodnji sistem usposabljanja. Pri tem je treba upoštevati sedanje in bodoče/željeno stanje strukture. Ob tem velja poudariti, da se določene mladinske organizacije strukture (opredeljenih nalog, odgovornosti, obveznosti) tudi bojijo.

Pomembno mesto ima tudi vizija organizacije oziroma njena strategija doseganja vizije. Na kakšen način bomo dosegli cilje?

### Tretji korak: Prvi poizkus oblikovanja vlog

Na drugem srečanju akcijske skupine smo najprej izmenjali občutke s prvega srečanja. Nekako smo »začutili«, kako naj bi izgledal sistem usposabljanja. Ker je bila povod za razvoj sistema rast organizacije, smo skušali biti čim bolj odprti za novosti. Opredelili smo dve vlogi: aktivist in vodja. Zanju smo opredelili veščine, lastnosti in kompetence (domača naloga). Rezultati so bili še dokaj nestrukturirani in smo jih obravnavali le kot izhodišče. Na podlagi razprave smo prišli so nekaterih ugotovitev:

- Od aktivistov in vodij zahtevamo nek minimum, od katerega gotovo ne odstopamo.
- Pri manj bistvenih rečeh smo lahko bolj prilagodljivi.
- Za aktivista in vodjo smo razvili model koncentričnih krogov (vodja ima vse, kar aktivist, plus še stvari zraven).
- Poti do znanja, ki jih omogočamo aktivistom, morajo biti različne.

Člani so prišli tudi do pomembnega spoznanja: *»Edini način, da v naši organizaciji aktivisti napredujejo, je, da postanejo vodje. Kaj dosti drugega jim ne ponujamo. Zato smo že marsikoga izgubili. Ljudi dodatno angažiramo tudi tako, da jim ponudimo participacijo v strateškem svetu itd., ampak to ni nič dokončnega.«*

Razprava je nato tekla v smeri, da bi bilo morda smiselno razviti še druge vloge na drugi ravni (poleg vodje), na primer trenerje, tutorje, »politike« ... Ob tem so se pojavljali pomisleki, da bi npr. »politiki« izgubili stik s terenom, kar jim je izredno pomembno.

## Četrti korak: Od vlog k nalogam

Delo na tretjem srečanju je potekalo na podlagi ugotovitve prejšnjega srečanja, da je potrebno razviti še dodatne vloge, ki bi omogočale jasno strukturo vlog znotraj organizacije. Tako smo prišli do petih ravni: novi aktivist, aktivist, pomočnik, vodja in inštruktor<sup>4</sup>. Za vsako od teh vlog smo opredelili osnovni namen. To je bil temeljni kamen, ki smo ga potrebovali za nadaljevanje dela. Sledil je premik k opredeljevanju nalog in kompetenc za vsako od definiranih ravni. V nadaljevanju in do naslednjega srečanja so člani akcijske skupine pripravili predloge kompetenc v trojni strukturi (znanja, veščine in odnos). Poseben poudarek je bil namenjen prehodu med posameznimi vlogami (kaj se spremeni na naslednji ravni).

## Peti korak: Matrika sistema

Četrto srečanje akcijske skupine je bilo namenjeno oblikovanju »matrike vloge - kompetence«. Proces moderacije je generaliral vprašanja v povezavi z obliko matrike (kako naj izgleda matrika, da bo razumljiva) in »lastništvom« nad matriko, da bo ta praktična in sprejeta v organizaciji. Kompetence smo skušali združevati v ključna področja. Nanizali smo tudi nekaj splošnih opažanj:

- Nekatera področja se vlečejo skozi ves čas (vse štiri vloge); druga so morda aktualna samo pri kateri od njih.
- Vsaka vloga ima svoje poudarke.
- Ali v matriko pisati kompetence, ki jih ta vloga potrebuje, ali tiste, ki jih šele pridobiva?

Sledil je dogovor, da strateški svet organizacije na svojem letnem srečanju podrobno pregleda matriko in pripravi končno obliko. Za celovito obravnavo so imeli na voljo nekatere predloge oziroma vprašanja:

---

4 Imena vlog so se v končni verziji sistema usposabljanja še spremenila. Glej poglavje 7.

## Opredelitev temeljnih področij.

Za nekaj časa pozabite na trojno zgradbo kompetence in na podlagi matrike poskušajte opredeliti glavna področja osebnostne rasti posameznika v vaši organizaciji. Gre za področja, ki se »vlečejo« skozi vse štiri vloge. Naj jih ne bo preveč – gotovo ne več kot 10. Idealna številka je med 5 in 8, ampak vseeno si dajte svobodo. Primeri:

Kritično razmišljanje (vsa znanja o tobaku, alkoholu, industriji, zarotah ...).

Komunikacija (retorika, v skupini, z javnostmi ...).

Upravljanje (time menedžment, projektni menedžment, menedžment organizacije ...).

Odnos do Brez izgovora (poznavanje zgodovine, načel, politik, povezav ...).

Značaj (marljivost, delavnost ...).

Tehnična znanja (postaviti oder, organizirati izlet ...).

**Razporeditev lističev s kompetencami v matrika (po področjih in za vsako vlogo posebej):** Vprašajte se, kaj mora vsaka vloga vedeti na tem področju. Tja vstavite primerne lističe. Morda bo kaj ostalo, morda bo treba kaj dodatno dopisati.

**Je še kakšno dodatno področje, ki je aktualno samo pri eni vlogi?** Sistem bi bil bolj čist, če tega ne bi bilo, ampak če se temu res ne da izogniti, je lahko tudi tako. Npr. pri vlogi »aktivist« še dodatno tutorska znanja.

**Preverjanje:** Preverite, ali zdaj stvar stoji.

**Definiranje ključne prioritete za vsako vlogo.** Poskusite za vsako vlogo najti eno ključno besedo, eno glavno razvojno nalogo, ki jo mora ta vloga opraviti, da lahko »gre« v naslednjo. Primeri:

Novi aktivist: spoznavanje okolja.

Aktivist: kritično mišljenje in operativa.

Pomočnik voditelja: pridobiti širši/projektni pogled.

Voditelj: prevzeti odgovornost za celotno organizacijo in biti vodja (prepuščati prostor mladim).

**Preverite**, ali kompetence, ki ste jih zapisali, zdaj še vedno ustrezajo tem prioritetam. Ali pa je morda treba dodati kaj novega?

**Preizkus:** pokažite končni izdelek nekaj ljudem, ki so v različnih vlogah, in jih vprašajte, ali jih stvar motivira, ali se jim to, kar je predvideno za njihovo vlogo, zdi zanimivo? Seveda še posebej za »prve« vloge razmislite, kako vprašati, da boste dobili pravi odgovor in da se ne bodo ustrašili.

**Pozor!** Če se vmes vse sesuje in opazite, da npr. niti vloge več niso ustrezne – nič zato. Razgradite sistem in ga postavite na novo!

## Šesti korak: Preverjanje sistema in opredelitev oblik izobraževanja

Zadnje srečanje akcijske skupine je bilo namenjeno pregledu predloga sistema. Predstavniki strateškega sveta so predstavili matriko, ki je vsebovala opredeljene vloge in glavna področja osebne rasti posameznika (kar na nek način predstavlja že nabor izobraževalnih vsebin). Člani akcijske skupine so skupaj z moderatorjema pregledali predlog ter podali nekaj komentarjev in predlogov. Moderatorja sta predstavila še seznam oblik izobraževanja, ki je akcijski skupini razširil pogled na možnosti, kako v organizaciji usposabljanje članov za različne vloge.

Končni sistema usposabljanja v organizaciji Brez izgovora je predstavljen v poglavju 7 (Primeri sistemov usposabljanja v organizacijah).

## Sklep

V prejšnjih poglavjih smo se »sprehodili« po polju mladinskega dela, v tem poglavju pa smo vsa ta znanja in védenja strnili v konkreten potek priprave lastnega sistema usposabljanja.

Mladinska organizacija, ki bo preko šestih korakov razvila svoj sistem usposabljanja, je zagotovo na dobri poti rasti in napredka. Sistem usposabljanja namreč lahko kljub veliki pretočnosti kadrov v mladinskih organizacijah in relativni nestabilnosti mladinskega sektorja poskrbi za kvalitetno delo na področju dela s človeškimi viri. In s tem posledično kvalitetno delo organizacije same.

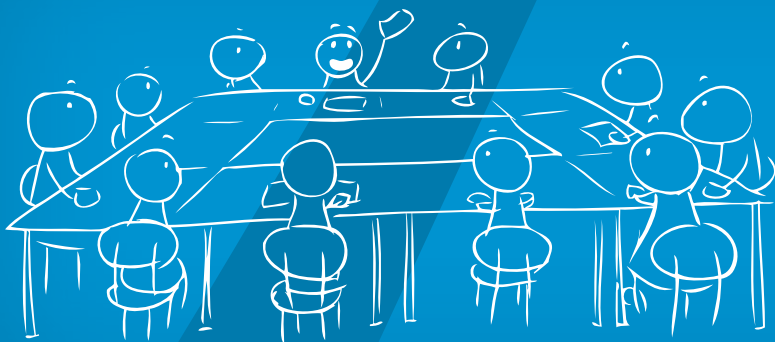
Želimo vam čim bolj ustvarjalno delo na vaših sistemih usposabljanja! Za dodatno motivacijo in ideje pa si lahko v naslednjem poglavju preberete, kako smo se tega že lotili mi!

## Literatura

- Cepin, Matej. 2005. Življenje mladinske organizacije. V: Priročnik za menedžerje v mladinskih organizacijah. Ljubljana: Salve.
- Cepin, Matej. 2007. S strateškim načrtovanjem do uspešnega vodenja NVO. Ljubljana: CNVOS.
- Kompetence moderatorja. Dostopno na: [http://www.drustvo-moderatorjev.si/upload/pageFiles/File/Kompetence\\_moderatorja.pdf](http://www.drustvo-moderatorjev.si/upload/pageFiles/File/Kompetence_moderatorja.pdf).
- Pucelj Lukan, Petra. 2010. Veš kaj, pa ne veš kako? O metodah za mladinske voditelje. Ljubljana: Salve.
- Kompetence moderatorja. Pridobljeno s svetovnega spleta 1. 8. 2012 na: [http://www.drustvo-moderatorjev.si/upload/pageFiles/File/Kompetence\\_moderatorja.pdf](http://www.drustvo-moderatorjev.si/upload/pageFiles/File/Kompetence_moderatorja.pdf)

# Primeri sistemov usposabljanj v organizacijah

Nekateri so se tega že lotili



## Uvod

V pričujočem poglavju bomo predstavili nekaj primerov sistemov usposabljanj organizacij v mladinskem sektorju. Ne predstavljamo jih kot dobre prakse, saj so bili nekateri vzpostavljeni šele nedavno, ampak nam je bolj pomembno, da jih predstavimo kot primere, kako je lahko sistem usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev vzpostavljen oziroma na kakšen način so se tega nekatere organizacije že lotile.



Kot so različne organizacije, so seveda različni tudi njihovi sistemi usposabljanj, na kar vplivajo mnogi dejavniki, za začetek že velikost, starost in poslanstvo organizacije. To moramo upoštevati pri vpogledu v sisteme organizacij, ki nas zanimajo ali po katerih se morebiti želimo zgledovati. Skozi publikacijo smo že večkrat poudarili, da smo pri razvijanju modela za vso raznolikost želeli ostati kar se da odprti. Meje smo si postavili le pri upoštevanju Zakona o javnem interesu v mladinskem sektorju in elementov mladinskega dela. Vsaka organizacija lahko vzpostavi takšen sistem usposabljanja, ki je v skladu z njenimi potrebami in možnostmi.

Pri nadaljnjem branju se moramo tako zavedati, da ne gre za vzorce, ampak za primere, kako in na kakšen način je lahko v organizaciji vzpostavljen nek sistem usposabljanja, usklajen z njenim poslanstvom in načinom delovanja.

Kot so različne organizacije, so seveda različni tudi njihovi sistemi usposabljanj, na kar vplivajo mnogi dejavniki, za začetek že velikost, starost in poslanstvo organizacije.

Če se izrazimo v jeziku publikacije, vsaka organizacija opisuje desni tir modela za usposabljanje voditeljev in delavcev. Iz opisov je razvidno, kako se posamezni deli desnega tira zrcalijo v sistemu usposabljanja organizacije.



Predstavljeni bodo sistemi petih organizacij, navedeni po abecednem redu. Za lažjo predstavo najprej navajamo nekaj osnovnih lastnosti vsake organizacije:

	Leto nastanka	Št. mlad. voditeljev v 2012*	Št. mlad. delavcev v 2012	Leto vzpostavitve sistema usposabljanja
<b>Društvo Mladinski ceh</b>	1992	90	10	1995, kasneje dopolnitve
<b>Mladinsko Združenje Brez izgovora</b>	2006	120	11	2010/11
<b>Socialna akademija (SAK)</b>	2004	30	4	2012
<b>Zveza tabornikov Slovenije (ZTS)</b>	1951	1078	6	1951, 1957, 1985, kasneje dopolnitve
<b>Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov (ZSKSS)</b>	1990	760	3	Izobraževanja od 1991, uradna shema prvič sprejeta 1998, kasneje dopolnitve

\* V vseh organizacijah, razen v Mladinskem združenju Brez izgovora, so s pojmom mladinski delavec označevali zaposlene osebe. V slednji pa gre za najizkušenejše prostovoljce.

*Tabela 12: Podatki o organizacijah, katerih sistemi so predstavljeni.*

Kot vidimo, gre za različno velike in različno »stare« organizacije. Vse to se zrcali tudi v njihovih sistemih – različni razvejanosti, kompleksnosti, celo poudarkih. Veseli bomo, če vam bo kateri koli izmed njih v pomoč pri vašem nadaljnjem delu!

# Sistem usposabljanja trenerjev na Mladinski akademiji v Društvu mladinski ceh

## Kaj je Mladinska akademija?

Mladinska akademija je eden najpomembnejših programov Društva mladinski ceh, ki deluje od leta 1995. Zastavljena je kot sistem celostnega, načrtnega in kakovostnega usposabljanja za mladinske voditelje, prostovoljce in vse druge, ki delajo z mladimi v Sloveniji.

V okviru Mladinske akademije deluje izoblikovana skupina trenerjev, ki se vsako leto »dopolnjuje« z novimi kadri in izvaja različna usposabljanja za različne skupine mladih. Trenerji so izkušeni mladinski voditelji z vsaj dvoletnimi izkušnjami vodenja skupine, najpogosteje v lokalnem okolju, ki so se na Mladinskem cehu dodatno usposobili za trenersko delo.

V okviru Mladinske akademije obstajata dva sistema usposabljanj:

- usposabljanje trenerjev (opisan je v nadaljevanju),
- usposabljanje kadrov v mladinskih organizacijah in organizacijah za mlade (sistem usposabljanja za oratorijske voditelje, študij za mladinske voditelje, usposabljanje za vodstvene kadre v mladinskih organizacijah).

Ob tem velja omeniti, da se usposablja tudi ostali sodelavci Društva mladinski ceh, vendar so tam usposabljanja manj sistematična in odvisna od prepoznanih potreb organizacije in kadrov, ki sodelujejo na različnih ravneh organizacije.

Osnovni kvantitativni podatki Mladinske akademije:

70	trenerjev v skupnosti trenerjev
40	aktivnih trenerjev na leto (izvedba vsaj enega usposabljanja)
100	izvedenih usposabljanj na letni ravni (od tega približno 20 odstotkov internih, številka je povprečje)
5	članov izvršnega odbora Mladinske akademije, ki pomaga vodji pri delovanju
1	vodja, koordinator Mladinske akademije

Slika 7: Kvantitativni podatki Mladinske akademije

## Sistem usposabljanja trenerjev na ravni organizacije

Sistem usposabljanj Mladinske akademije je nastajal skozi leta, gradil se je na izkušnjah generacij trenerjev, ki so v organizacijo prinašali svoje znanje, sposobnosti in čas. Tako se je izoblikoval v sedanjo sliko, ki odgovarja na širok krog potreb, ki jih imajo tako novi kot izkušenejši trenerji. V nadaljevanju je predstavljen sistem usposabljanja trenerjev Mladinske akademije glede na korake priprave modela usposabljanja.

<b>Poslanstvo in vrednote</b>	Poslanstvo društva je mladim omogočati priložnosti za rast v odgovornega pripadnika različnih skupnosti po načelih krščanske etike in don Boskovi preventivni vzgojni metodi. Poslanstvo Mladinske akademije pa je celostno in načrtno usposabljanje mladinskih voditeljev, prostovoljcev in tistih, ki delajo z mladimi v Sloveniji za kakovostno vzgojno delo z mladimi.
<b>Udejanjanje poslanstva</b>	Uresničujemo ga v dveh korakih – z usposabljanjem (mladih) kadrov, ki nato sami predajajo svoje znanje naprej drugim (mladim).
<b>Odgovornosti mladinskih voditeljev in delavcev</b>	Trenerji so tisti, ki odgovorno prenašajo znanje na druge mlade (mladinske voditelje), hkrati pa so odgovorni za svojo osebno in strokovno rast.
<b>Kompetence</b>	Kompetence trenerja: tabela spodaj.
<b>Vsebine</b>	Seznanitev z usposabljanji in vsebinami, trenerske kompetence, spoznavanje in uporaba različnih metod, pedagogika igre.
<b>Oblike</b>	Osnovno usposabljanje za trenerje, trenerski večeri, trenerski vikend, samostojno delo, mentorstvo.

Tabela 13: Pregledna tabela modela usposabljanja na Mladinski akademiji

## Elementi mladinskega dela

Elementi mladinskega dela se v delovanju Mladinske akademije zrcalijo na naslednje načine:

<b>Element</b>	<b>Opis</b>
<b>Prostovoljna udeležba mladih</b>	Delamo tako s skupinami (predvsem voditelji skupin) kot s posamezniki (na poti do trenerskega dela). Trenerski skupini se mladi priključijo prostovoljno, največkrat na pobudo, vabilo s strani drugih trenerjev, članov Mladinskega ceha ali zaposlenih. V praksi se kaže, da je odločitev za trenerstvo odvisno tudi od osebnega stika in že vzpostavljenega odnosa z organizacijo in/ali trenerskim delom.
<b>Druženje v skupini</b>	Mladinska akademija s celotnim konceptom delovanja gradi skupnost pripadnih trenerjev. Trenerji se v sklopu organizacije srečujejo na dogodkih za trenerje in ostalih dogodkih Mladinskega ceha (plesi, pikniki, izleti ...).
<b>Mladi so akterji</b>	Trenerji so sami sooblikovalci delovanja Mladinske akademije in se aktivno vključujejo v načrtovanje delovanja. Ker je Mladinski ceh prostor, kjer mladi uresničujejo svoje potenciale in ideje, tudi trenerji predlagajo bodoče projekte. Največkrat pa so trenerji akterji pri ustvarjanju dodatnih, novih usposabljanj, ki izhajajo bodisi iz prepoznavanja potreb ali njihovega lastnega strokovnega znanja (ne nujno pridobljenega znotraj organizacije).
<b>Načrtovanje učinkov</b>	Mladinska akademija načrtuje letno delo in hkrati načrtno deluje na področju rasti trenerjev in njihove strokovnosti. V načrtovanje so aktivno vključeni mladi sami. Večji del prepoznavanja učnih učinkov se zgodi ob evalvaciji (trenerskega dela ali posameznih delov usposabljanj), ozaveščanju pridobivanja kompetenc, vpisih v Nefiks, osebni refleksiji.
<b>Celostni osebnostni razvoj mladih</b>	Posamezne dejavnosti pri posamezniku krepijo in razvijajo različne vidike celostnega razvoja (telesni, socialni, čustveni, kognitivni, moralni, duhovni).

Element	Opis
<b>Dodana vrednost za družbo</b>	Z usposabljanjem trenerjev in celotno Mladinsko akademijo se ustvarja dodana vrednost novih znanj in mehkih veščin za delovanje v družbi: spodbujanje aktivnega državljanstva, načela krščanske etike, pridobivanje kompetenc za zaposlovanje, avtonomija mladih.

Tabela 14: Tabela 14: Pomen elementov mladinskega dela na Mladinski akademiji

## Trener Mladinske akademije

Trener Mladinske akademije je oseba, ki izvaja usposabljanja za druge (v praksi tako za člane organizacije, zaposlene kot zunanje naročnike). Vsak trener ima zaželeno značajske lastnosti:

želja po delu z ljudmi in predajanjem lastnih znanj, sposobnosti in izkušenj naprej,

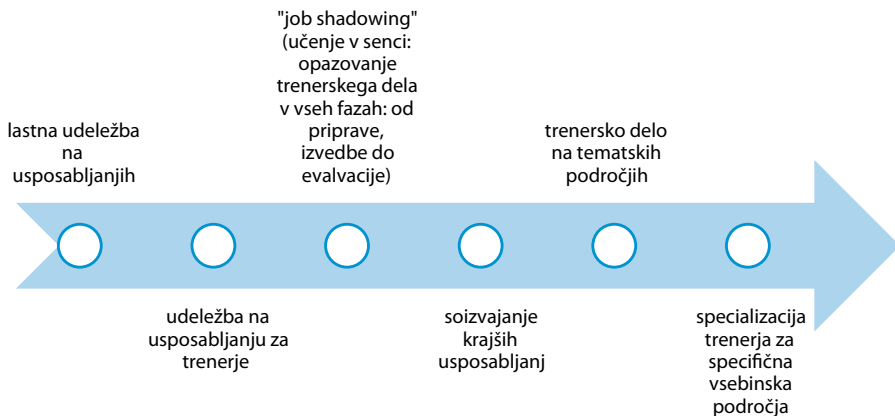
- znanja in izkušnje s področij, na katerih izvaja usposabljanja (ali pripravljenost ta znanja pridobiti),
- trenerske sposobnosti oz. pripravljenost jih pridobiti (načrtovanje, poznavanje ciljne skupine, timsko delo, poznavanje metod, osnove razvojne psihologije, priprava usposabljanj, evalvacija itd.).

Z vstopom v trenerstvo vsak posameznik sprejema določene odgovornosti in obveznosti. Tako se od trenerjev pričakuje, da:

- izvedejo najmanj eno usposabljanje (izmed vsebinskih področij, ki jih pokriva) v šolskem letu,
- se izobražujejo na področjih, povezanih z njihovim delom,
- so pripravljeni za osebno delo in lasten strokovni razvoj (udeležba na usposabljanju za trenerje in podobno).
- Za dobro delo trenerja so zelo pomembne tudi izkušnje. Na Mladinski akademiji zato nove trenerje iščemo v aktivnih mladih, ki že imajo izkušnjo mladinskega dela, običajno v lokalnih okoljih (oratoriji, projekti krajevnih enot Društva mladinski ceh, prostovoljci, ki sodelujejo z nami ...). Prihajajo iz zelo različnih področij in z interdisciplinarnim pogledom drug drugega bogatijo. Usposabljujejo se na različnih usposabljanjih.

bljanjih za trenerje doma in v tujini, bogatijo se z medsebojno izmenjavo izkušenj in znanj na srečanjih trenerjev in podobno.

Trenerska pot najpogosteje vodi skozi naslednje stopnje (stopnje so prilagodljive glede na posameznikovo znanje in predhodne izkušnje):



Slika 8: Pot trenerja na Mladinski akademiji

Hkrati z omenjenimi stopnjami pa od druge faze naprej potekajo trenerski večeri, dodatna vsebinska izpopolnjevanja, sodelovanje v študijskih krožkih, sodelovanje v različnih projektih organizacije, kjer vsebinska znanja trenerji uporabljajo v praksi, razvoj novih vsebin, ki jih predlagajo trenerji.

## Kompetence trenerja glede na sistem usposabljanja

Pri opredelitvi kompetenc za posamezno vlogo izhajamo iz štirih odnosov, v katere vstopata mladinski voditelj in delavec (mladi, družba, organizacija, jaz) in iz opredelitve splošnih kompetenc v izobraževalnem modelu (poglavje 5).

Kompetenca	Trener Mladinske akademije
Vzpostavitev stika z mladimi in vstopanje v odnose z njimi	Prihaja v stike in odnose z mladimi – sotrenerji in udeleženci usposabljanj – tako v delu usposabljanja kot v neformalnih delih. Vzpostavlja sodelovanje in skupno kreiranje vsebin ter zna prepoznavati potrebe in motivacijo udeležencev usposabljanj.
Ustvarja spodbudno okolje za mlade	S svojim delom in kompetencami pripravlja in vodi usposabljanja tako, da aktivno vključuje mlade, jih spodbudi k sodelovanju in soustvarjanju vsebin. Osredotočen je tako na proces usposabljanja kot tudi na posameznika in skupino kot celoto.
Podpira mlade pri celostnem razvoju in dodani vrednosti za družbo	Zaveda se pomena razvoja mladih in pomena usposabljanja, sodeluje v procesih evalvacije, razmišlja o družbenih učinkih svojega udejstvovanja, svoje delo ustrezno vrednoti in usmerja v razvoj za družbo kot celoto.
Uresničevanje poslanstva organizacije	Trener je pripaden organizaciji in trenerski skupini, pozna strukturo delovanja in njeno vpetost v mladinski sektor. Razume pomen mladinskega organiziranja in se zaveda pomena prenosa znanja in kompetenc na mlajše trenerje.
Odnos do vrednot organizacije	Skozi celostno rast trener spoznava vrednote, jih reflektira in vključuje v svoje delo. Trener vrednote priznava tudi izven organizacije in deluje skladno z njimi.
Vključevanje mladih v družbo in krepitev učinkov participacije	Trener občasno prehaja v vlogo aktivista, s svojim delom in odnosom pritegne tudi druge mlade. Ima sposobnosti motivatorja in spodbudnika, prepoznavanja potenciala mlajših članov in sodelavcev organizacije, zna vstopati v mentorski proces mlajšim. Pomena participacije se zaveda sam in o njem osvešča tudi druge.
Delo na sebi (osebnostno, strokovno)	Trener tekom trenerskega staža aktivno napreduje tako strokovno (s poglobljanjem vsebin, udeležbo na sorodnih usposabljanjih, samostojnim delo, študijskimi skupinami, udeležbo na trenerskih večerih in vikendih) kot tudi osebnostno (duhovnost v sklopu srečanj, udeležba na duhovnih vajah). Prav tako je pozoren na razvoj lastnosti in kompetenc trenerja. Uči se pedagogike igre in različnih metod znotraj mladinskega dela.

Tabela 15: Kompetence trenerja

## Sistem usposabljanja trenerjev

Sistem usposabljanja trenerjev na Društvu mladinski ceh je sestavljen iz več delov. Oblikoval se je neformalno v letih delovanja Mladinske akademije. Iz potreb po določenih specifičnih kompetencah trenerjev je nastalo celostno usposabljanje za trenerje, ki pa je kljub temu, da je zapisano, prilagodljivo posamezniku in potrebam, ki se kažejo v danem trenutku. Ključne točke usposabljanja so:

- uvodno usposabljanje za nove trenerje,
- trenerski večeri,
- trenerski vikendi,
- samostojno delo,
- mentorstvo.

Vsebine uvodnega usposabljanja so stalne, vsebine ostalih (trenerski večeri, vikend in mentorstvo) pa se prilagajajo potrebam trenerjev in jih sooblikujejo trenerji (učenje v skupini, podobno kot v študijskem krožku).

Uvodno usposabljanje trenerjev je namenjeno predvsem novim trenerjem, ki šele začenjajo svojo trenersko pot, trenerski večeri, trenerski vikendi in mentorski program pa je namenjen tudi trenerjem z daljšim »stažem«, da skozi te oblike svoja znanja nadgrajujejo.

Trajanje usposabljanja letno nanese približno 90 ur:

- uvodno usposabljanje za nove trenerje: 15 pedagoških ur,
- trenerski večeri, 1x mesečno: skupaj letno 20 pedagoških ur,
- trenerski vikend: skupaj okvirno 20 pedagoških delovnih ur (na leto sta predvidena dva trenerska vikenda, torej skupno 40 pedagoških ur),
- samostojno delo (namenjeno poglobljanju vsebin za področja, ki jih trener prevzema),
- mentorstvo: odvisno od vsakega trenerja posebej, vsaj 10 ur v pripravi na prve izvedbe.
- Izvajalci usposabljanj so izkušeni trenerji Mladinske akademije z »dolgo kilometrino« ter po potrebi tudi zunanji izvajalci.
- Uvodno usposabljanje novih trenerjev

Večina naših trenerjev je začela svojo trenersko pot z oratorijskimi usposabljanji (usposabljanja, ki so namenjena animatorjem in voditeljem oratorija), od tu pa nadaljevala na področja, ki so jim blizu po zanimanju in/ali poklic-



ni poti. Udeleženci se seznanijo s paketi, pridobijo osnovne trenerske kompetence, preizkusijo se v podajanju snovi, dobijo vpogled v delo Mladinske akademije in Društva mladinski ceh ter se seznanijo s celotnim postopkom od naročila do izvedbe nekega usposabljanja. Uvodno usposabljanje je izvedeno v enem vikendu ali po popoldnevih.

## Trenerski večeri

Trenerski večeri potekajo vsak prvi torek v mesecu, razen v poletnih mesecih. Vsak trenerski večer je zasnovan po metodi DDP (duhovnost, družabnost, projekt), kar v praksi pomeni, da je en del srečanja namenjen osebni rasti, en del vsebinskemu delu trenerja in delu na Mladinski akademiji, zadnji del pa navadno namenimo za družabnost. V strokovnem delu je predstavljena za trenerje zanimiva tematika, ob kateri tudi sami osebno in/ali trenersko rastejo. Te vsebine največkrat pripravljajo trenerji sami – na primer ko gre za preizkus novega usposabljanja, prikaz neke vsebine, metode. Nekatere teme v zadnjem obdobju so bile: metode evalvacije, cirkuška pedagogika, ustvarjalno reševanje konfliktov pri delu s skupino ... Trenerski večeri navadno trajajo 4 pedagoške ure, ki se jih glede na potrebe skupine smotro razporedi na vse tri stebre srečanja.

## Trenerski vikend

Trenerski vikendi združujejo tri namene: načrtovati delo Mladinske akademije, širitev baze znanja trenerjev z relevantnega področja in povezovanje skupnosti trenerjev. Na leto pripravimo dva trenerska vikenda, ki se jih v povprečju udeleži 50 odstotkov aktivnih trenerjev. Vikendi potekajo od petka popoldan do nedelje zvečer, kar v povprečju pomeni 20 pedagoških ur dela. Vsebine vikenda sooblikujejo trenerji, ki posamezne dele tudi izvedejo.

## Samostojno delo

Trener je s pomočjo mentorja oziroma vodje Mladinske akademije usmerjen tudi k samostojnemu poglobljanju vsebin. Trenerjem se omogoča brezplačna udeležba na vseh programih in usposabljanjih, ki jih izvaja Mladinska akademija. Trenerje se smotrno spremlja in usmerja k poglobljanju vsebin na dveh ravneh:

- poglobljanje vsebin, ki jih trener izvaja (poteka v obliki srečanja manjših timov trenerjev za prenos znanja ali prenovo paketov, individualnega študija literature in spletnih virov po priporočilu in udeležbo na sorodnih usposabljanjih);
- poglobljanje znanja o trenerstvu, metodologiji in pedagogiki igre (priporočena literatura, udeležba na usposabljanjih za trenerje – tako znotraj kot zunaj organizacije, priporočilo k branju in tudi ustvarjanju nove literature Mladinskega ceha, ki je v večini primerov nastala iz prakse trenerskega dela in je tako primerna za nadgradnjo trenerskih znanj).

## Mentorstvo

Mentorstvo trenerjem ni sistematično predpisano. Odvisno je od posameznega trenerja, njegovih potreb in izkušenj, vsekakor pa skušamo odgovarjati na potrebe, ki jih pri posamezniku opazimo. Mentorski pari velikokrat nastanejo spontano. Mentorstvo se sicer odraža na več ravneh:

- osebno mentorstvo vodje Mladinske akademije, ki posameznega trenerja spremlja v njegovi rasti in mu nudi celovite informacije o koordinaciji, metodah, vsebinskih usmeritvah, organizaciji;
- mentorstvo znotraj trenerskega para: ob začetku trenerske poti prva usposabljanja »nov trener« vedno izvede kot pomočnik in sotrener bolj izkušenega trenerja, od katerega se lahko uči. Mentor je v tem primeru lahko trener, ki je izvedel vsaj 5 usposabljanj z istega vsebinskega področja.

Po potrebi se oblikuje tudi intervizijska skupina, ki trenerjem omogoča osebno rast in razreševanje težav, ki se pojavljajo pri usposabljanjih ali pri delu s sotrenerji.

## Zaključek

Sistem usposabljanja je na Društvu mladinski ceh najbolj opredeljen za trenerje Mladinske akademije. Z razvojem sistema znotraj projekta Mladinski delavec pa se nam odpira priložnost, da kakovostno preverimo, dopolnimo in ubesedimo ostale sisteme znotraj organizacije, ki so vezani na usposabljanje kadrov, mladinskih voditeljev in mladinskih delavcev.



## Sistem usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v Mladinskem združenju Brez izgovora Slovenija

### Poslanstvo in vizija

Brez izgovora Slovenija stremi k pozitivni družbeni spremembi in osebni rasti mladih. Spodbuja jih k družbeni participaciji in aktivaciji sovrstnikov. Z medvrstniškimi in medgeneracijskimi dialogom mlade ozavešča o aktualnih tematikah in spodbuja njihovo kritično mišljenje.

Organizacija skozi različne projekte promovira in zagovarja trajnostni razvoj, strpnost, zdrav življenjski slog in aktivno državljanstvo.

Brez izgovora je apolitična in neprofitna organizacija, ki deluje neodvisno od zasebnih financierjev.

Naša vizija je svet, kjer vsak mlad človek kritično razmišlja, predlaga spremembe in nato ukrepa.

## Ozadje

Ker je mladinsko združenje Brez izgovora mladinska organizacija, je bila organizacija leta 2006 ustanovljena s strani treh nadebudnih mladih, ki so verjeli, da lahko aktivirajo svoje vrstnike za eno najbolj nezanimivih tem med mladimi – zdrav življenjski slog. Čeprav je prva leta kazalo, da večjih težav z uvajanjem novih aktivistov v organizacijo ne bo, se je kaj hitro videlo, da ta sistem »vzdrži«, dokler je organizacija še majhna in je vse (tudi strateške) odločitve mogoče sprejeti v družinskem okolju. Že ob prvem poskoku članstva na 50 oseb pa se je pokazala velika potreba po sistematizaciji procesov usposabljanja in uvajanja vlog v organizacijo.

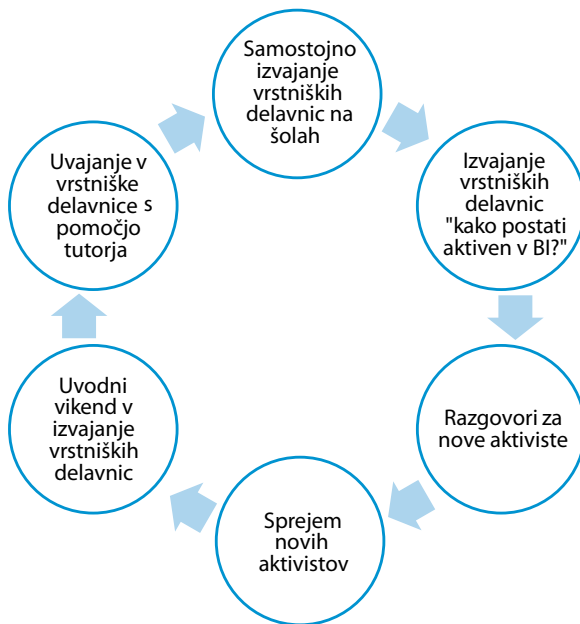
Tako smo skozi moderiran proces kaj hitro prišli do glavnih vlog mladih aktivistov v Brez izgovora Slovenija (novinec, aktivist, pomočnik in vodja), ki jim je bila pred kratkim dodana nova vloga – vloga mentorja mladinskih voditeljev (v tem primeru mentorja vodij).

Proces vključevanja mladih v teme organizacije (način udejanjanja poslanstva)

Ker Brez izgovora Slovenija deluje večinoma na področju zdravega življenjskega sloga in trajnostnega razvoja, in ker omenjeni temi niso na najvišjem mestu na seznamu interesov današnje mladine, smo v naši organizaciji razvili tristopenjski sistem uvajanja v organizacijo in njene teme:

1. Vključevanje v organizacijo
2. Prehajanje med projekti/temami
3. Prehajanje med vlogami v organizacijami

Sistem vključevanja mladih v organizacijo najbolje prikazuje spodnji diagram.



Slika 9: Vključevanje mladih v organizacijo Brez izgovora

Skrozi serijo vrstniških delavnic, predstavitev in ostalih promocijskih aktivnosti se mladi v Brez izgovora Slovenija vključijo prostovoljno.

Po predstavitvah na šolah, ki jim sledijo razgovori, kjer preverjamo njihovo motiviranost in količino prostega časa, najbolj motiviranim mladim ponudimo priložnost vključitve v aktivnosti organizacije.

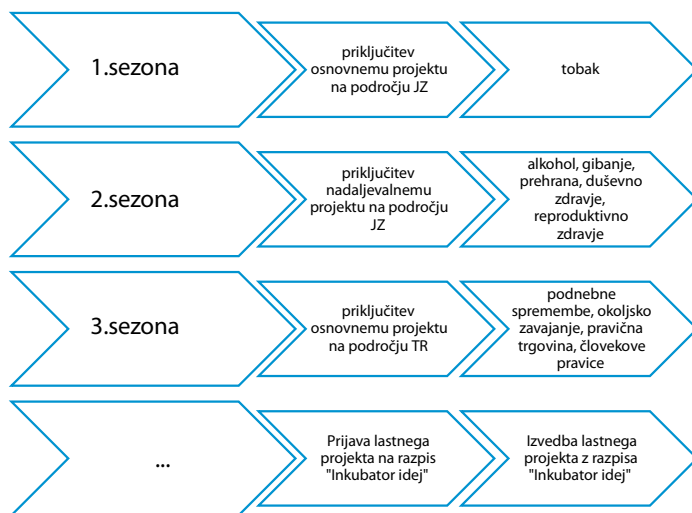
V prvi sezoni, ki traja od marca do septembra, gredo novi aktivisti (od tu naprej »novinci«) čez serijo (6 do 7) sestankov t. i. *aktivacijskih projektov* (projekti, ki skrbijo, da mladi s pomočjo učenja z delom razvijejo veščine odgovornosti, odločanja in projektne delo, medtem pa se zabavajo ob organizaciji mednarodnega mladinskega dogodka), uvodni vikend z lokalno skupino, uvodni vikend celotne organizacije, kjer spoznajo prvi javno-zdravstveni projekt o tobaku, in vmesno vrednotenje učnih učinkov. Vzpo- redno potekajo tudi trije t. i. *akcijski dnevi* na slovenskih osnovnih in srednjih šolah, kjer so mladi s pomočjo izkušenejšega aktivista uvedeni v izvajanje vrstniških delavnic.

Cilji, ki jih želimo doseči z novimi aktivisti do konca prve sezone, so, da mladi:

- spoznajo lokalno skupino aktivistov,
- pridobijo veščine, kako v družbi vrstnika izvajati vrstniške delavnice na slovenskih šolah,
- razvijejo osnovne veščine projektne delo,
- pridobijo znanje o negativnih učinkih aktivnega in pasivnega kajenja ter nemoralnih marketinških potezah tobačne industrije,
- razumejo delovanje Brez izgovora Slovenija,
- želijo ostati v organizaciji še naprej.

Da bi bolje razumeli nadaljevanje poti novih aktivistov, bomo predstavili koncept prehajanja med projekti in vlogami v organizaciji.

Sistem prehajanja med projekti/temami v organizaciji je za zdaj zastavljen tako:



Slika 10: Sistem prehajanja med projekti/temami v organizaciji

V drugi sezoni, ki traja od oktobra do februarja, je aktivist pozvan, da se priključi enemu od obstoječih projektov na področju javnega zdravja (JZ). V tem času se zmanjša število sestankov aktivacijskih projektov (na 2–3), saj je bil mednarodni dogodek izveden ob koncu 1. sezone (avgusta ali sep-

tembra), kar da aktivistom dovolj časa za priključitev novemu projektu in posledično spoznavanju nove teme.

Ker se število prej omenjenih akcijskih dni, ko aktivisti izvajajo vrstniške delavnice na slovenskih šolah, ne povečuje (namreč akcijski dnevi so namenjeni izvajanju vseh aktivnosti Brez izgovora), je mladim omogočeno širjenje obzorij, posredno pa skozi vodeno učenje skozi projektno delo tudi podano znanje v zgornjem diagramu omenjenih področij javnega zdravja.

Ker v Brez izgovora Slovenija dolgoročno ne želimo zgolj ozavestiti naših aktivistov o pomenu zdravega načina življenja, ampak jih posredno tudi spodbuditi k le-temu, se poslužujemo koncepta *Bloomove piramide učenja* (zgoraj), kjer predpostavljamo, da bomo preko učenja z delom dosti bolje ponotranjili sporočila naših projektov. Piramida namreč predpostavlja, da si po enostavnem predavanju poslušalci zapomnijo pet odstotkov podane snovi, medtem ko jim ob poučevanju drugih ostane kar 90 odstotkov pridobljenega znanja.

Sestankom in ostalim aktivnostim sledi končno letno vrednotenje učnih in procesnih učinkov projektov, v katere so bili aktivisti vključeni.

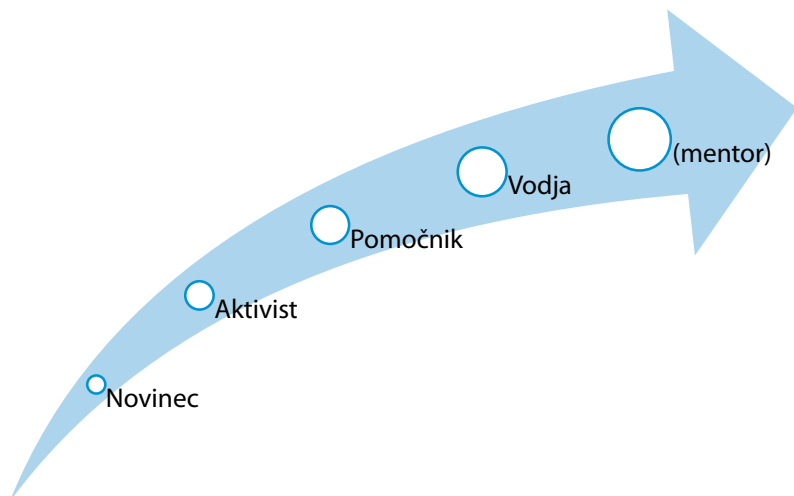
Cilji, ki jih želimo doseči z aktivisti do konca druge sezone, so, da mladi:

- ovrednotijo učno izkušnjo –zavedanje o doseženi osebni rasti in nadaljnjih potrebnih veščinah,
- pridobijo znanje na vsaj še enem področju javnega zdravja,
- pridobijo veščine, kako sami izvajati vrstniške delavnice o različnih temah,
- poznajo možnosti prehajanja med vlogami v Brez izgovora Slovenija.

V tretji sezoni se aktivisti po uvodnem vikendu odločijo za enega od projektov na področju trajnostnega razvoja (TR), ki jim do konca sezone razširi obzorja na področju trajnostnega razvoja (splošno) in izbrane podteme. Dodatne veščine se večinoma razvijajo zaradi vzporednega procesa – prehajanja med vlogami v organizaciji.

Projekte na področju TR in JZ imenujemo *projekti za družbeno spremembo*, saj je njihov cilj prav družbene sprememba, pa naj bo to npr. sprememba vedenja, sprejem politik, dvig ozaveščenosti potrošnikov ali prenehanje izvajanja škodljive prakse s strani podjetij.

Prehajanje med vlogami v organizaciji najbolje opisuje spodnji diagram:



Slika 11: Prehajanje med vlogami v organizaciji

**Novinec** (operativna raven) je vsaka mlada oseba v prvi sezoni, ki se pridruži Brez izgovora Slovenija.

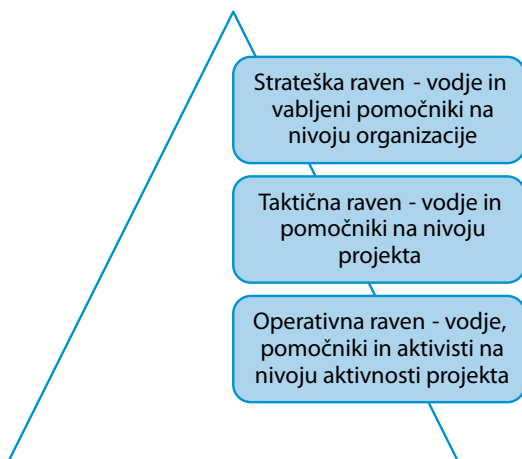
**Aktivist** (operativna raven) je vsaka mlada oseba v drugi in nadaljnjih sezonah, ki se ne odloči prijaviti za pomočnika. Ima oblikovano stališče na obravnavanih področjih, jih zna zagovarjati in je sposoben o tem motivirati druge.

**Pomočnik** (taktična raven) je funkcionalno pismen, obvlada tematiko projekta, pri katerem je pomočnik in je sposoben prevzeti vodenje ekipe. Deluje pod okriljem vodje.

**Vodja** (strateška raven) je sposoben sprejemati strateške odločitve na ravni projekta in organizacije, predajanja odgovornosti ter zastopanja projekta, kjer je aktiven, v različnih javnostih. Skrbi za kontinuirano rast sebe in projekta.

**Mentor** pomaga vodji pri osebnosti rasti na področju vodenja. Gre za izkušeno mlado osebo, ki je v preteklosti že bila vodja pri enem ali več projektih.





Slika 12: Ravni delovanja

Pomembno je poudariti, da Brez izgovora Slovenija sprejema nove aktiviste enkrat na leto, in sicer februarja in marca v vseh regijah hkrati. To omogoča, da se lahko za eno leto posvetimo zgolj eni generaciji novih aktivistov, medtem ko starejše generacije nadaljujejo svojo pot in pripomorejo k uvažanju novih mladih. Ko je aktualna generacija začela svojo prvo sezono, je prejšnja generacija istočasno začela tretjo, predprejšnja generacija pa peto sezono.

Kot zadnje naj omenimo t. i. *inkubator idej*, ki mladim omogoča moderirano pripravo in z mentorstvom podkrepljeno izvedbo projektne ideje. Prav skozi ta mehanizem mladim omogočamo, da širijo meje delovanja organizacije, ustvarjajo in razvijajo inovativne ideje ter se seveda na podlagi lastne želje dodatno usposabljaajo za veščine in izobražujejo za teme, za katere oni čutijo, da so potrebne.

Več o pridobljenih veščinah ob posamezni vlogi lahko preberete v nadaljevanju.

## Elementi mladinskega dela

Elementi mladinskega dela se v delovanju Brez izgovora Slovenija kažejo na naslednje načine:

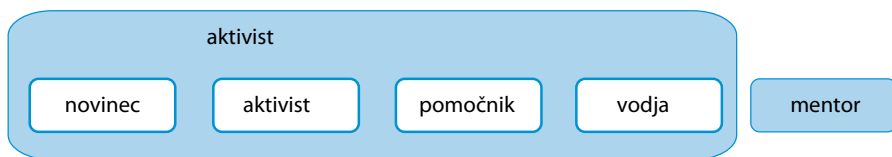
Element	Opis
<b>Prostovoljna udeležba mladih</b>	Mladi se predstavitev in razgovorov udeležijo prostovoljno, iz organizacije lahko izstopijo kadar želijo, upoštevati pa morajo, da ob izstopu odgovornost pravočasno podajo komu drugemu. Dodatno se prostovoljnost omogoča s tem, da so vsi dogodki za aktiviste brezplačni, prav tako pa v organizaciji nimamo članarine.
<b>Druženje v skupini</b>	Druženje v skupini se dogaja tako na lokalni kot nacionalni ravni. Glavni namen t. i. <i>aktivacijskih projektov</i> je prav z druženjem v skupini mlade spodbuditi k družbeni aktivnosti in aktivaciji sovrstnikov.
<b>Mladi so akterji</b>	Najstarejši član organizacije še vedno spada v skupino mladih. Oseb, starejših od 29 let, v organizaciji ni. Skozi različne sisteme mlade uvajamo v to, da postanejo akterji v že obstoječih ali novih projektih.
<b>Načrtovanje učinkov</b>	Mladi načrtujejo osebne in profesionalne cilje ter učne učinke po koncu druge, četrte, šeste in sledečih sezon. Le-te tudi redno vrednotijo na t. i. vmesnih in končnih vrednotenjih. Prav tako imajo aktivisti možnost spregovoriti o dodatnih veščinah, ki jih potrebujejo v organizaciji.
<b>Celostni osebni razvoj mladih</b>	Sistem celostnega osebostnega razvoja mladih v naši organizaciji (še) ni definiran, so pa prisotne številna usposabljanja, izobraževanja in druge oblike izpopolnjevanja, ki prispevajo k osebostnemu razvoju mladih.
<b>Dodana vrednost za družbo</b>	Prav dodana vrednost za družbo dela našo mladinsko organizacija edinstveno. Smo namreč t. i. aktivacijska organizacija za doseganje družbene spremembe.

Tabela 16: Elementi mladinskega dela se v delovanju Brez izgovora Slovenija

## Vloge mladinskih voditeljev in delavcev

Kot že prej omenjeno, imamo v naši organizaciji za zdaj 4+1 vloge, ki se stopnjujejo linearno. V Brez izgovora Slovenija ne izključujemo možnosti, da bi se lahko začele vloge v organizaciji v prihodnje širiti drevesno (npr. iz novincev bi član lahko postal aktivist ali raziskovalec), vendar si take oblike vlog v organizaciji za zdaj še ne moremo predstavljati.

Pozor! V tistem trenutku, ko mlada oseba vstopi v mladinsko združenje Brez izgovora, postane **aktivist**. Tudi potem, ko se bo aktivist morebiti odločil za vključitev med pomočnike in posledično vodje, bo ostal še vedno aktivist. aktivist je v našem primeru sinonim za člana, ki je v organizaciji vsaj eno sezono. Vendar tu ne gre zamenjevati aktivista v Brez izgovora kot vlogo med novincem in pomočnikom ter aktivistom kot statusnim poimenovanjem člana organizacije.



Slika 13: Vloge mladinskih voditeljev in delavcev v Brez izgovora

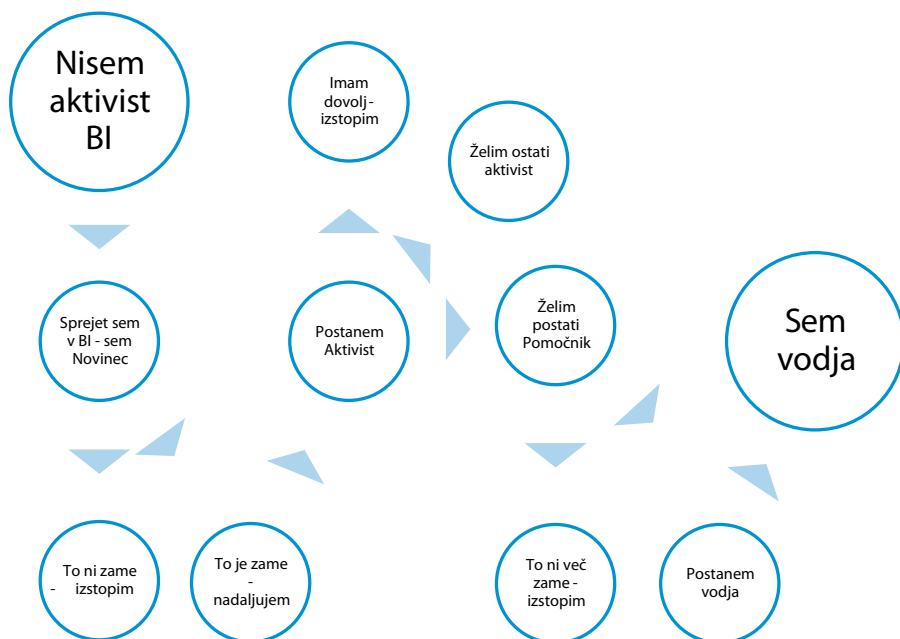
Opis posameznih vlog:

Vloga	Opis	Ključna beseda
<b>Novinec</b>	Mlada oseba v svoji prvi sezoni v organizaciji	Uvajanje v organizacijo
<b>Aktivist</b>	Mlada oseba v drugi in vseh naslednjih sezonah v organizaciji, ko se (še) ne odloči, da bi postal pomočnik	Izvajanje aktivnosti
<b>Pomočnik</b>	Mlada oseba, ki se je zavestno odločila prevzeti več odgovornosti v enem od projektov in ki se uvaja za vodja v enem od projektov	Desna roka vodje

Vloga	Opis	Ključna beseda
<b>Vodja</b>	Odgovornost za izvedbo programa ali projekta ter vodenje skupine	Vodenje skupine
<b>Mentor</b>	Spremljevalec vodje in občasno tudi članov skupin na področjih učenja, projektnega dela in osebnostne rasti	Spremlja skupino

Tabela 17: Opis posameznih vlog

## Pot mladega človeka v Brez izgovora Slovenija



Slika 14: Pot mladega človeka v Brez izgovora Slovenija

## Kompetence

Pri opredelitvi kompetenc za posamezno vlogo izhajamo iz štirih odnosov, v katere vstopata mladinski voditelj in delavec (mladi, družba, organizacija, jaz) in iz opredelitve splošnih kompetenc v izobraževalnem modelu (poglavje 5).

Ker se v našem primeru Novinec zgolj uvaja (in je podmnožica Aktivista), smo uporabili tri vloge – aktivist, pomočnik in vodja.

<b>Kompetenca (ključne besede)</b>	<b>Aktivist</b>	<b>Pomočnik</b>	<b>Vodja</b>
<b>Vzpostavitev stika z mladimi in vstopanje v odnose z njimi</b>	Ker čuti lastništvo nad projektom, svoje vrstnike ozavešča o temi in spodbuja k aktivaciji (v organizaciji ali drugje).	Izhaja iz tega, »kaj mladi želijo«. Spodbuja ostale aktiviste k izvajanju njihovih zavez in določa nove (primernejše) zaradi širšega vpogleda v namen projekta,	Izhaja iz tega, »kaj mladi potrebujejo«, saj najbolje pozna potrebe mladih. Kot vodja večinoma skrbi za koordinacijo pomočnikov in ostalih aktivistov pri vzpostavljanju stika z mladimi,
<b>Ustvarja spodbudno okolje za mlade</b>	V razredu, kjer nastopa, in na aktivnosti, ki jo organizira, vzpostavi mladim prijazno okolje, ki spodbuja učenje in ustvarjalnost.	Vpliva na cilje, ki so neposredno povezani z ustvarjanjem okolja, skrbi, da je povezava med aktivisti in vodjo.	Vzpostavi okolje, kjer se v okviru projekta aktivisti in pomočniki učijo novih veščin in pridobivajo nova znanja.

Kompetenca (ključne besede)	Aktivist	Pomočnik	Vodja
<b>Podpira mlade pri celostnem razvoju in dodani vrednosti za družbo</b>	Podaja informacije in usposablja sovrstnike za nekatere socialne veščine za bolj zdrav življenjski slog in bolj odgovorno življenje do okolja in družbe.	Podpira kolege aktiviste pri udeležanju lastnega osebnostnega razvoja in spodbuja k usmerjanju »odvečne« energije v dobro družbe.	Kaže »široko sliko« vpliva projekta na družbo, pripravlja programe in aktivnosti, ki odgovarjajo na potrebe celostnega razvoja mladih.
<b>Uresničevanje poslanstva organizacije in prispevek k njenemu trajnemu delovanju</b>	Pozna in živi v skladu z vizijo in poslanstvom organizacije, pozna vloge v organizaciji in možnosti za vključitev.	Enako kot aktivist, poleg tega pozna hierarhijo odločanja in postavljanja prednostnih nalog.	Razume, da je Brez izgovora učeča se organizacija, ki hkrati uči aktiviste za življenje.
<b>Odnos do vrednot organizacije</b>	Vrednote organizacije so blizu njegovim lastnim vrednotam. Z rednim povpraševanjem in vrednotenjem vpliva na širjenje/krčenje vrednot organizacije.	Krog vrednot organizacije in krog njegovih lastnih vrednot se skorajda prekrivata.	Poskuša poskrbeti, da aktivist in pomočniki vrednote organizacije živijo tudi v zasebnem življenju izven organizacije.

Kompetenca (ključne besede)	Aktivist	Pomočnik	Vodja
<b>Vključevanje mladih v družbo in krepitev učinkov participacije</b>	Vključuje se v delovanje organizacije, sam razume, kaj je kritično mišljenje, in spodbuja sovrstnike.	Skrbi, da so učinki participacije kar se da uporabni za projekt in da se mladi kar se da opolnomočijo kot aktivni državljani.	Razume, kdaj je potrebno samostojno delo, delo v parih, delo v širši skupini, kdaj je potrebna demokratična odločitev in kdaj uporabljena avtoriteta.
<b>Delo na sebi (osebno, strokovno)</b>	Načrtuje osebne in profesionalne cilje ter učne cilje.	Redno se usposablja, da postane boljši pomočnik in posledično vodja.	Redno se usposablja, da postane boljši vodja, sprejema nove izzive, širi teme projekta.

Tabela 18: Kompetence mladinskih voditeljev in delavcev v Brez izgovora Slovenija

Poti do kompetenc v Brez izgovora Slovenija še nimamo opredeljenih. Najbolj pogosto in izrazito je t. i. *tutorstvo*, ki uvaja novega aktivista v aktivista pri izvajanju vrstniških delavnic o različnih temah, *mentorstvo* vodje nad pomočniki v projektih ter *mentorstvo* nad vodjami.

Zavedamo se, da bomo morali opredeliti še kakšno pot, kako mladim omogočiti rast znotraj vlog v organizaciji.

## Možni nadaljnji koraki pri razvoju sistema

Možni nadaljnji koraki pri razvoju sistema NFI v Brez izgovora Slovenija so:

- razdelava kompetenčnega modela za mentorja,
- aktivnosti za večje spodbujanje celostnega razvoja mladih,
- razmisliti o morebitni nelinearni (drevesni) strukturi prehajanja med vlogami v organizaciji,

- jasnejše dodelana usposabljanja za vsako vlogo v organizaciji ter dosledno in sistematično izvajanje le-teh,
- priprava koncepta razvoja aktivista Brez izgovora, ki se ne odloči poti nadaljevati kot pomočnik in vodja v organizaciji (učenje veččin socialnega podjetništva?).

Kljub temu, da je izzivov še precej, menimo da je prav uspešna razrešitev zgoraj omenjenih pogojev in temelj za nadaljnjo rast mladinskega združenja Brez izgovora.

## Sistem usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev na Socialni akademiji

### Poslanstvo

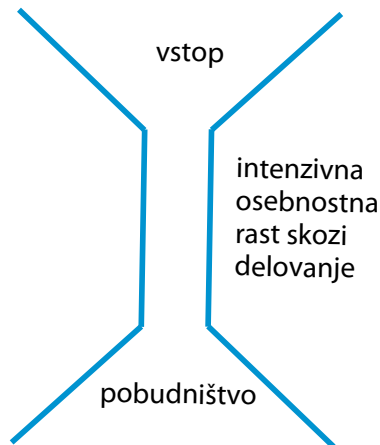
Izhodišče za razvoj sistema usposabljanja je poslanstvo organizacije: *»Socialna akademija je preko izobraževanja, raziskovanja in kulture prostor oblikovanja mladih in odraslih na poti njihovega udejstvovanja v (civilni) družbi na temelju vrednot človekovega dostojanstva, solidarnosti, subsidiarnosti, pravičnosti in skupnega dobrega.«*

Poslanstvo je na kratko povzeto v sloganu: *»Socialna akademija – gnezdo družbenih pobud.«*

Poslanstvo organizacije ima medgeneracijsko naravo. Osrednja ciljna skupina niso zgolj mladi, ampak predstavniki vseh generacij. Vendar pa je tisti del poslanstva, ki se tiče mladih, mogoče neposredno »prevesti« v jezik mladinskega dela. Upošteva namreč štiri temeljne elemente iz zakonske opredelitve (družbena participacija mladih, integracija mladih v družbo, lastna prizadevanja mladih in prispevek v dobro skupnosti).



## Način delovanja



Slika 15: Način delovanja na Socialni akademiji

Načela mladinskega dela so Socialni akademiji navdih za delo tudi z ostalimi generacijami. S predstavniki vseh generacij delamo po enakih načelih, vendar pa so posamezni poudarki od generacije do generacije, od projekta do projekta nekoliko različni.

Način delovanja dobro opiše skica *dvojnega lijaka*:

- **Vstop mladih v lijak.** Nagovarjati želimo čim širši spekter mladih in za čim širši spekter vlog, povezanih s pobudništvom. Vsakega posameznika skušamo spodbuditi, da se izrazi, kolikor želi in na način, na katerega želi. Dejavnosti imajo različne stopnje aktivnosti in so različno časovno zahtevne.
- **Vmesni del.** Gre za obdobje intenzivne formacije mladih za pobudništvo, ki poteka skozi njihovo delovanje (na projektih). Ključno pri tem je mentorstvo, odnos med mladinskim voditeljem ali delavcem in mlado osebo.
- **Izstop mladih iz lijaka.** Simbolizira samostojno delovanje, pri katerem sama organizacija ponovno nima več tako intenzivne vloge. Delovanje je znotraj organizacije ali zunaj nje ter na različnih ravneh (lokalna, nacionalna, mednarodna).

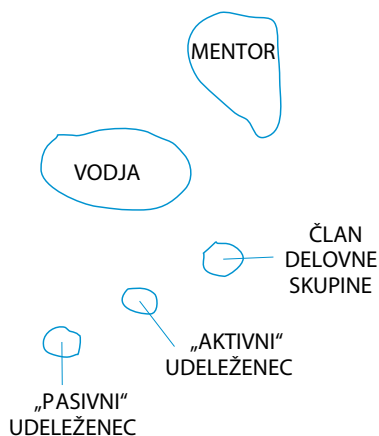
Elementi mladinskega dela se v delovanju Socialne akademije zrcalijo na naslednje načine:

Element	Opis
<b>Prostovoljna udeležba mladih</b>	Delamo tako s skupinami (predvsem voditelji skupin) kot s posamezniki (da bi postali voditelji). Vabljenje na dogodke je v prvih fazah bolj intenzivno ter vedno bolj prerašča v sodelovanje.
<b>Druženje v skupini</b>	Prizadevamo si za družabno naravo vseh dogodkov, posamezne dejavnosti pa imajo primarni namen druženja (pribl. 5%). Druženje si prizadevamo vnašati tudi v samo organizacijsko kulturo.
<b>Mladi so akterji</b>	To načelo izražamo z besedo <i>pobudništvo</i> . Posameznikom in skupinam predvsem pomagamo, jih opolnomočimo, da se uresničijo kot družbena bitja in skupine.
<b>Načrtovanje učinkov</b>	Načrtovanje (učnih) učinkov vnaprej (še) ni tako prisotno. V veliko večji meri je prisotno njihovo ozaveščanje, refleksija in evalvacija.
<b>Celostni osebni razvoj mladih</b>	Posamezne dejavnosti pokrivajo različne vidike celostnega razvoja (telesni, socialni, čustveni, kognitivni, moralni, duhovni). Niso pa vsi vidiki celostnega razvoja prisotni v vsakem programu.
<b>Dodana vrednost za družbo</b>	To načelo je bistvo delovanja organizacije: gnezdo družbenih pobud.

Tabela 19: Elementi mladinskega dela v delovanju Socialne akademije

## Vloge mladinskih voditeljev in delavcev

Ključno vprašanje pri opredelitvi vlog je bilo: »V kolikšni meri naj bo sistem usposabljanja enosmeren, linearen oz. vertikalni?« Organizacija namreč (še) ni velika, zato pretirano rigidnega, linearnega sistema ni smiselno vzpostavljati. Vsak posameznik ima še vedno v veliki meri svojo izobraževalno pot. Ključna dejavnika pri tej odločitvi sta bila torej velikost organizacije (koliko posameznikov bo sistem *vsrkal* vsako leto?) in fleksibilna (projektna) organizacijska struktura.



Slika 16: Vloge na Socialni akademiji

Narejena je bila zavestna odločitev za predstavitev vlog z *oprimki na plezalni steni*. Oprimki omogočajo bolj svobodno gibanje kot lestev, a vendar ne gre za naravno plezalno steno. Oprimki so načeloma prestavljivi. Pot od ene vloge k drugi ni možna samo na en način, prehajanje poteka v več smeri. Seveda pa tudi oprimki predvidevajo najbolj samoumevno pot. Oprimki niso pravih oblik kot tudi vloge niso jasno opredeljene.

Napredovanje v vlogah (plezanje) poteka

- od bolj pasivne proti bolj aktivni vlogi,
- od uporabnika proti pobudniku,
- od ožjega področja dela proti širšemu,
- od produktivnega (dela) k procesnemu (spremljanje, mentorstvo),
- od zgolj lastnega osebnostnega razvoja proti spremljanju osebnostnega razvoja drugih.

Pri določenih dejavnostih obstajajo tudi *vmesne vloge*. Primer: udeleženci študijskega krožka (ŠK) so neke med vlogama *aktivni udeleženelec* in *član delovne skupine*, saj sta v ŠK učni in dejavnostni vidik enakovredna.

## Opis posameznih vlog

Prvi dve vlogi (»pasivni« in »aktivni« udeležene) predstavljata zgornji del lijaka, vključevanje mladih preko različnih dogodkov. Vloga *član delovne skupine* pa je prva vloga, ki jo lahko že razumemo znotraj koncepta mladinskega voditelja/delavca.

Vloga	Opis	Ključna beseda
<b>»Pasivni« udeležene</b>	Udeležene na krajšem dogodku	Sprejemanje
<b>»Aktivni« udeležene</b>	Udeležene na (po navadi) daljšem dogodku, ki ga spodbuja k aktivni participaciji	Aktivno sprejemanje
<b>Član delovne skupine</b>	Deluje znotraj programa ali projekta	Delovanje v skupini
<b>Vodja</b>	Odgovornost za izvedbo programa ali projekta ter vodenje skupine	Vodenje skupine
<b>Mentor</b>	Spremljevalec vodje in občasno tudi članov skupin na področjih učenja, projektne deli in osebne rasti	Spremljanje skupine

Tabela 20: Vloge na Socialni akademiji

Z delovanjem na Socialni akademiji se mladi usposablajo za različne t. i. **vsebinske vloge**. Te izhajajo iz opredelitve aktivnega/odgovornega/pobudniškega državljana:

- organizator dogodkov,
- (državljski) novinar,
- moderator/facilitator/trener,
- zagovornik,
- animator/izkustveni vodič/izvajalec delavnice,
- snemalec dogodkov,
- ustvarjalec,
- raziskovalec.

Tudi vsebinske vloge bi na nek način lahko prikazovali kot oprimke, saj so prehodi med njimi mehki, pogosto nastopajo v kombinacijah, kompetence med njimi se močno dopolnjujejo. Z večino obstoječih usposabljanj usposabljammo za eno ali več vsebinskih vlog.

## Kompetence

Pri opredelitvi kompetenc za posamezno vlogo izhajamo iz štirih odnosov, v katere stopa mladinski voditelj/delavec (mladi, družba, organizacija, jaz) in iz opredelitve splošnih kompetenc v izobraževalnem modelu.

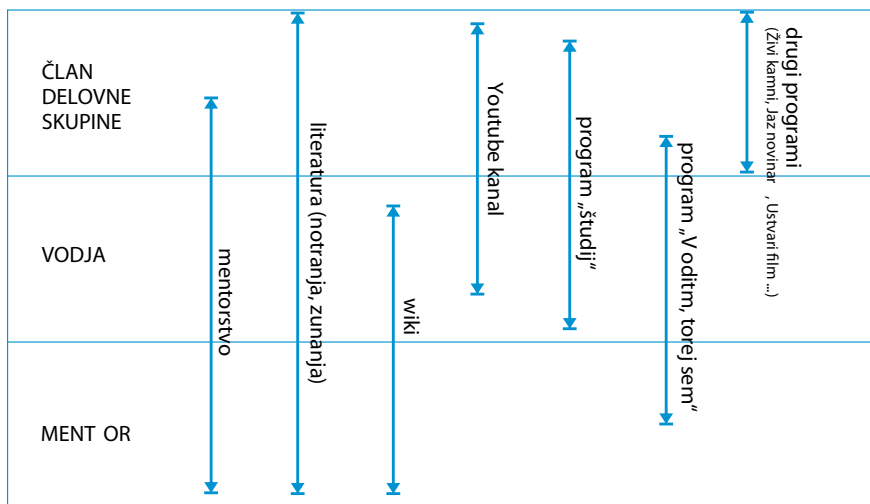
Kompetenca (ključne besede)	Član delovne skupine	Vodja	Mentor
<b>Vzpostavitev stika z mladimi in vstopanje v odnose z njimi</b>	Ima toliko lastništva nad svojim delom, da se mu zdi vredno privabiti tudi prijatelje.	Pri vodenju izhaja iz potreb mladih, jih zna nagovarjati.	Vzpostavi sodelovalen odnos spremljanja.
<b>Ustvarja spodbudno okolje za mlade</b>	Zna prebuditi ustvarjalnost v sebi.	Vodi srečanja in projekte tako, da spodbuja k participaciji in ustvarjalnosti.	Osredotočenost na učno dimenzijo dela (procesni vidik).
<b>Podpira mlade pri celostnem razvoju in dodani vrednosti za družbo</b>	Dejavno sodeluje v procesih evalvacije. Razmišlja o družbenem učinku svojega udejstvovanja.	Cilje projektov načrtuje in izvaja tako, da prispevajo k učenju mladih in dodani vrednosti za družbo.	Osredotočenost na učno dimenzijo dela (procesni vidik).

Kompetenca (ključne besede)	Član delovne skupine	Vodja	Mentor
<b>Uresničevanje poslanstva organizacije in prispevek k njenemu trajnemu delovanju</b>	Pozna namene, cilje in ozadja projekta, v katerem deluje.	Pozna strukturo, delovni proces, poslanstvo in vrednote organizacije.	Socialno akademijo vidi kot procesno (ne izvajamo, ampak želimo druge opolnomočiti za izvajanje).
<b>Odnos do vrednot organizacije</b>	Pozna vrednote, te ga izzivajo v njegovem osebnem življenju.	Vrednote organizacije skuša prenašati v prakso; to reflektira.	Vrednote reflektira pri mentorškem delu.
<b>Vključevanje mladih v družbo in krepitev učinkov participacije</b>	V dejavnost po potrebi vključuje prijatelje.	Timsko delo, prepoznavanje talentov posameznikov in spodbujanje.	Prilagajanje svoje aktivnosti glede na sposobnost posameznika, ki ima mentorja. Povezovanje. Odpiranje vrat.
<b>Delo na sebi (osebno, strokovno)</b>	Iskanje ravnotežja v porabi časa za učenje, delo, odnose ...	Iskanje ravnotežja v delu zase in delu za druge (tudi učenje).	Iskanje ravnotežja med mentorško vlogo in konkretnim izvajanjem.

Tabela 21: Opredelitev kompetenc za posamezno vlogo na Socialni akademiji

### Poti do kompetenc

Na spodnji sliki so prikazane najpogostejše poti do kompetenc, preko katerih mladinski voditelji/delavci na Socialni akademiji lahko napredujejo znotraj posamezne vloge in med vlogami.



Slika 17: Izobraževalne oblike na Socialni akademiji

## Razprava in možni nadaljnji koraki pri razvoju sistema

Razvoj sistema usposabljanja skozi timski proces je za Socialno akademijo pomenil izčiščevanje organizacijske kulture, strategije, načinov delovanja, vlog in celo poslanstva organizacije. Opažamo, da je pri takšnem procesu vedno prisotno iskanje ravnotežja med realnim stanjem (ozaveščenim ali nezavednim) na eni strani in idealnim oz. zelenim stanjem, ki najbrž nikoli ne bo uresničeno, na drugi. Z drugimi besedami gre za vprašanje: »V kolikšni meri naj sistem izhaja iz obstoječega stanja in v kolikšni meri naj predstavlja vizijo zelenega prihodnjega stanja?«

Drugi veliki izziv je predstavljalo vprašanje: »Kako najti *ravno prav* kompleksen sistem za velikost naše organizacije?« Dokazali smo si, da tudi manjša organizacija po korakih, predlaganih v tej publikaciji, lahko pripravi sistem, ki ne bo preveč utesnjujoč, ampak bo pomenil korak naprej.

Vsak sistem usposabljanja v mladinskih organizacijah je nenehno v razvoju. Evalvacija sistema ob letu osorej bo gotovo pokazala njegove močne in šibke točke, spirala razvoja pa bo tako naredila nov cikel.

Za prihodnje leto pa identificiramo naslednje izzive nadaljnjega razvoja usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev na Socialni akademiji:

4. Še jasneje opredeliti in *izčistiti* vsebinske vloge mladinskega voditelja/delavca, naštete zgoraj.
5. Razviti kompetenčne modele za posamezne vsebinske vloge.
6. Pripraviti orodja, s pomočjo katerih se bo *vodja* lahko bolj sistematično usposabljal na področju projektnega menedžmenta (usposabljanja, literatura, videi ...), n s tem povečati prehod z vloge člana delovne skupine v vlogo vodje.
7. Okušati in ozaveščati mentorstvo. Vloga mentorja v organizaciji še ni močno razširjena (5 oseb). Imamo že nekaj prakse na tem področju, vendar jo lahko šele z vzpostavitvijo tega sistema začnemo bolj načrtno vnašati v delo organizacije.

## Sistem usposabljanja mladinskih voditeljev/delavcev v Združenju slovenskih katoliških skavtinj in skavtov

Slovarček izrazov:

- **Steg:** Lokalna enota ZSKSS
- **Veja:** Starostna skupina v ZSKSS oz. lokalnih enotah
- **Taborna šola** (TŠ): Osnovni dogodek usposabljanja v ZSKSS in oblika izobraževanja

## Poslanstvo in vrednote mladinske organizacije

Shema usposabljanja temelji na **poslanstvu organizacije**: »Poslanstvo ZSKSS je s pomočjo skavtske metode prispevati k polnemu telesnemu, spoznavnemu, duhovnemu, čustveno-motivacijskemu, moralnemu in družbenemu razvoju mladih ljudi, da bodo lahko postali zrele osebnosti, odgovorni državljani ter dejavni člani krajevnih, narodnih in mednarodnih skupnosti.«, ki ga uresničujemo na vseh področjih osebnostnega razvoja s pomočjo **vrednot vzgajanja**:

- Vera in pripadnost Cerkvi
- Optimizem in veselje do življenja
- Čut za drugega, prijateljstvo in ljubezen
- Telesno, duševno in duhovno zdravje ter samospoštovanje



- Svoboda, odgovornost in kritično mišljenje
- Ustvarjalnost in pobudništvo
- Spoštljiv odnos do narave
- Čut do domovine in odnos do družbe
- Povezanost s svetom

Za **cilj sheme** usposabljanja smo si postavili »Skavtskega voditelja v vsako vejo!« (veja je starostna skupina znotraj lokalne enote, skavtski voditelj pa označuje stopnjo usposobljenosti voditelja). Torej: *Vsak skavt si zasluži usposobljenega voditelja! Vsak voditelj si zasluži usposabljanje, da bo lahko uspešno izvajal skavtski program!* Želimo si, da usposabljanje ne bi bilo niti breme niti predvsem zabava, ampak neločljiv del odgovorne odločitve – služiti otrokom in mladim kot skavtski voditelj in jim služiti dobro.

## Načela v organizaciji

Podlaga našemu delovanju so:

- Temeljna načela
- Vzgoja na 6 področjih razvoja
- Vrednote (glej poslanstvo)
- Skavtska metoda

**Temeljna načela**, ki jih poudarjamo v organizaciji, so temeljna načela skavtstva nasploh: dolžnost do Boga, dolžnost do sebe, dolžnost do drugih. V tem je zajeto predvsem: celostni osebnostni razvoj posameznika, dopolnilni vpliv skavtstva pri razvoju mladih ter vzgoja in izobraževanje odgovornih državljanov.

**Vzgoja na 6 področjih razvoja** je opredeljena posebej za vsako starostno skupino. Področja razvoja temeljijo na celostnem osebnostnem razvoju posameznika: telesni, družbeni, spoznavni, moralni, čustveno-motivacijski, duhovni razvoj.

**Skavtska metoda** je način dela, s pomočjo katerega dosegamo svoje poslanstvo. Gre za način dela, po katerem vsaka dejavnost (tudi usposabljanja) vsebuje vse ali večino naslednjih elementov:

- Obljuba in zakoni (skladnost s temeljnimi načeli in vrednotami)
- Delo v majhnih skupinah

- Učenje z delom
- Samovzgoja
- Simbolna govorica (način komunikacije, ki prispeva k pripadnosti skupnosti)
- Dejaven odnos med mladimi in odraslimi
- Dejavnosti na prostem
- Služenje v družbi

Za vsako starostno skupino imamo vzpostavljene metodološke pripomočke, s pomočjo katerih se »izvaja« skavtsko metodo.

**Vzgojno načrtovanje** predstavlja temeljno načrtovanje v organizaciji. Gre za proces, s katerim ugotavljamo, kakšno vzgojno spremembo v skladu z zgornjimi načeli želimo doseči.

<b>Element mladinskega dela</b>	<b>Kako je prisoten v organizaciji</b>
<b>Prostovoljna udeležba mladih</b>	Mladi se prostovoljno včlanijo v organizacijo in prostovoljno udeležujejo dejavnosti. Tudi mladinski voditelji se usposabljanj udeležujejo prostovoljno, na lastno pobudo, gre za njihovo svobodno odločitev in željo po pridobivanju novega znanja.
<b>Druženje v skupini</b>	Delo v organizaciji poteka v starostnih skupinah. Novi člani se navadno pridružijo enkrat letno. Ista skupina skupaj napreduje in tako se ohranja skupnost, ki se je zgradila skozi skupno preživljanje časa in izkušnje, ki so jih doživeli. Druženje med mladimi v skupini je bistveno za način dela v organizaciji – vzgojo v skupnosti, kjer se mladi čutijo sprejete takšne, kakršni so.
<b>Mladi so akterji</b>	Vse mlade spodbujamo k aktivni participaciji in pobudništvu, s čimer prispevajo k skupnosti ter k osebostnemu razvoju. Mladi so akterji – na vseh dejavnostih se pričakuje njihova aktivna udeležba, sami prevzemajo odgovornost tudi za načrtovanje nekaterih dejavnosti.

<b>Element mladinskega dela</b>	<b>Kako je prisoten v organizaciji</b>
<b>Načrtovanje učinkov</b>	Podlaga za načrtovanje učinkov je vzgojno načrtovanje, s katerim ugotavljamo, kakšno vzgojno spremembo želimo doseči pri mladih. Vzgojno načrtovanje je sestavni del vsake dejavnosti z mladimi. Učinke načrtujemo in vrednotimo tudi s strateškim načrtovanjem v organizaciji.
<b>Celostni osebni razvoj mladih</b>	Za celostni osebni razvoj mladih skrbimo z vzgojnim načrtovanjem, ki temelji na 6 področjih razvoja: telesno, družbeno, spoznavno, moralno, čustveno-motivacijsko, duhovno. Pri vzgojnem procesu skušamo skrbeti za razvoj mladih na vseh področjih, na ravni posameznih dejavnosti so nekatera področja bolj poudarjena.
<b>Dodana vrednost za družbo</b>	Delovanje v družbi je v skladu s poslanstvom bistvo organizacije, saj naše člane vzgajamo za zrele osebnosti, odgovorne državljane ter dejavne člane skupnosti, katerim pripadajo. Skavtstvo se odziva na dogajanje v družbi. Mlade spodbujamo k dejavnostim, s katerimi pridobivajo kompetence, socialni kapital in vire, ki jim omogočajo polno in učinkovito delovati v družbi.

Tabela 22: Elementi mladinskega dela v delovanju ZSKSS

## Vloge in naloge mladinskega voditelja/delavca v mladinski organizaciji

Mladinski delavci so v organizaciji zaposleni strokovni delavci. Njihova vloga je v administrativni in strokovni podpori prostovoljcem – mladinskim voditeljem.

Mladinski voditelji predstavljajo veliko večino kadrov v organizaciji. V ZSKSS mladinski voditelji prevzemajo vloge na lokalni in nacionalni ravni:

Na ravni lokalnih enot:

- Voditelj v veji (starostna skupina znotraj lokalne enote)
- Duhovni asistent
- Stegovodja (vodja lokalne enote)
- Drugi voditelji v stegu (projektni in drugi)

Na ravni organizacije:

- Član ali vodja tropa
- Regijski voditelj
- Poverjenik
- Trener ali inštruktor
- Drugi voditelji (projekti, mentorji in drugo)

Za te vloge so potrebna različna usposabljanja, zato imamo v shemi usposabljanja voditeljev opredeljene vloge glede na stopnjo usposobljenosti.

Vsak skavtski voditelj gre lahko v času voditeljstva skozi tri obdobja: pripravništvo, voditeljstvo, trenerstvo. Obdobja so povezana z nalogami, ki jih v tistem času opravlja, odgovornostjo, ki jo nosi, ter z dogodki usposabljanja, ki se jih (lahko) udeleži.

Vloga in osnovna naloga mladinskega voditelja glede na stopnjo usposobljenosti:

VLOGA	NALOGA
<b>Pripravnik</b>	Pomaga voditelju v veji
<b>Voditelj veje</b>	Odgovoren je za delo v veji
<b>Duhovni asistent/ animator veje</b>	Pomaga voditelju veje na duhovnem področju
<b>Skavtski voditelj</b>	Lahko je voditelj v veji ali vodi steg
<b>Trener</b>	Vodi usposabljanja
<b>Mednarodni trener</b>	Vodi mednarodna usposabljanja
<b>Inštruktor</b>	Vodi praktična usposabljanja s področja tehničnih veščin

Tabela 23: Vloge in osnovne naloge mladinskih voditeljev glede na stopnje usposobljenosti

Ne glede na usposobljenost lahko voditelji delujejo v različnih vlogah na ravni organizacije, izjema so trenerji in inštruktorji, za kar je ustrezna usposobljenost pogoj.

Druge vloge mladinskega voditelja:

VLOGA NALOGA	
<b>Mentor</b>	Opravlja mentorstvo pripravnikom
<b>Sopotnik</b>	Spremlja delo in podpira voditelja veje/skavtskega voditelja

Tabela 24: Druge vloge voditeljev

## Kompetence mladinskega voditelja v organizaciji skozi nabor vsebin

Pridobivanje kompetenc poteka z učenjem z delom in usposabljanji v organizaciji. Kompetence so povezane s stopnjo usposabljanja in se nadgrajujejo z opravljenimi usposabljanji ter vlogo, ki jo nato voditelj prevzame. Bistvo usposabljanja temelji na krepitvi skupnosti voditeljev, kar skušamo dosegati predvsem z usposabljanjem stegovodij (odgovornih za lokalne enote), izkušenih voditeljev in trenerjev.

Sistem usposabljanja predpostavlja in poudarja osebno odgovornost voditelja in ključno vlogo lokalne skupnosti voditeljev pri oblikovanju voditeljev, pri podpori učenju z delom ter pri rasti in napredovanju voditeljev. Dogodki usposabljanja temeljijo na potrebah skavtov, skavtskih voditeljev in skavtske organizacije ter omogočajo pridobivanje znanj in veščin, ki jih vsak voditelj potrebuje za svoje delovanje.

Urejen imamo nabor vsebin in kompetenc, ki jih mladinski voditelj pridobi na celotni poti usposabljanja (od pripravnika do trenerja), za vsako vlogo/stopnjo posebej. Kot primer predstavljamo nabor vsebin in kompetenc, ki jih posameznik pridobi s taborno šolo Metoda kot t. i. voditelj veje, kar je tudi najpogostejša vloga v organizaciji.

Sklop	Namen (Udeleženci ...)
<b>Skavtska metoda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• se zavedajo namena, temeljnih načel in skavtske metode,</li> <li>• dobijo izkušnjo skavtske metode in jo reflektirajo,</li> <li>• skavtsko metodo poznajo in jo znajo uporabljati pri delu s skavti.</li> </ul>
<b>Skavtski voditelj</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poznajo vlogo, odgovornosti, naloge in pravice skavtskega voditelja,</li> <li>• spoznajo in kritično ovrednotijo lik skavtskega voditelja v ZSKSS,</li> <li>• preverijo in poglobijo svojo poklicanost za služnje kot skavtski voditelj,</li> <li>• razvijajo reflektiven in kritičen odnos do lastnega dela ter predstavljenih vsebin in znanj.</li> </ul>
<b>Skupnost voditeljev</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• so pripravljeni in usposobljeni za timsko delo,</li> <li>• znajo učinkovito delovati kot člani tima odraslih,</li> <li>• poglobijo razumevanje vloge SKVO v ZSKSS,</li> <li>• kritično vrednotijo dejansko in želeno stanje v skupnostih voditeljev, iščejo poti za izboljšanje.</li> </ul>
<b>Otroci in mladostniki Danes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• se usposobijo za delo v vejah, ki bo odgovarjalo na potrebe otrok in mladostnikov,</li> <li>• razvijajo sposobnost življenja v vlogo skavtov v izbrani veji, hkrati pa o svojih izkušnjah razmišljajo s položaja skavtskega voditelja,</li> <li>• so usposobljeni za preprečevanje in obvladovanje izzivalnega vedenja v izbrani veji.</li> </ul>
<b>Struktura zskss</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poznajo (za svoje služnje in vlogo) pomembne dele strukture v ZSKSS.</li> </ul>
<b>Voditeljske veščine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pridobijo veščine, znanja in drže, potrebna za učinkovito voditeljstvo.</li> </ul>
<b>Kateheza in duhovnost v veji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• raziskujejo odnos do religije (lasten odnos ter odnos skavtstvo-vera),</li> <li>• iščejo povezave med vrednotami, izraženimi v namenu, temeljnih načelih, skavtskih zakonih in obljubi ter skavtski metodi, uravnotežene programu,</li> <li>• pridobijo veščine in znanja za izvedbo kateheze.</li> <li>• začutijo, da je duhovnost osnovni gradnik skavtskega programa.</li> </ul>

Sklop	Namen (Udeleženci ...)
<b>Administracija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• se seznanijo z dokumentacijo in postopki, nujnimi za učinkovito administracijo veje (finančna dokumentacija, zavarovanje, postopki v primeru nesreče/poškodbe, prijava večdnevni aktivnosti).</li> </ul>
<b>Načrtno delo v skavtstvu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poznajo model (vzgojnega) načrtovanja v ZSKSS, ga znajo uporabljati in hkrati kritično vrednotiti,</li> <li>• spoznajo načine, na katere lahko v vejo vpeljejo učinkovit in uravnotežen program.</li> </ul>
<b>Korak voditelja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• načrtujejo lastno voditeljsko pot, ki temelji na njihovi vlogi in upošteva njihove potrebe,</li> <li>• spoznajo podporo, ki je bodo lahko deležni pri pripravi koraka ter urnik napredovanja,</li> <li>• prepoznavajo in uresničujejo svojo poklicanost in interese v skavtskem gibanju,</li> <li>• so motivirani za korak voditelja.</li> </ul>
<b>Varnost pri delu v veji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobijo osnovne informacije, ki zagotavljajo, da odrasli, vključeni v skavtstvo, zaradi pomanjkanja znanja ne spravljajo v nevarnost sebe in drugih,</li> <li>• dobijo znanja za načrtovanje in vodenje večdnevni dejavnosti za otroke in mladostnike,</li> <li>• dobijo znanja za načrtovanje in izvajanje privlačnih, varnih in za razvoj koristnih dejavnosti za otroke in mladostnike v izbrani veji,</li> <li>• poznajo osnove prve pomoči,</li> <li>• poznajo način kriznega komuniciranja v ZSKSS.</li> </ul>
<b>Mednarodni vidik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• so pozorni na mednarodni vidik, primeren za njihovo vejo, da se bodo zavedali in znali ceniti globalno naravo skavtstva.</li> </ul>
<b>Mentorstvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poznajo vlogo mentorstva v sistemu usposabljanja,</li> <li>• se zavedajo pomena prenašanja znanja na pripravnike.</li> </ul>

Tabela 25: Nabori vsebin in kompetence za voditelja veje v ZSKSS

## Izobraževalne oblike

V ZSKSS dogodke usposabljanja voditeljev delimo na redna in druga usposabljanja. Redna usposabljanja so za vsakega voditelja obvezna in pomenijo mejnik v stopnji delovanja (prevzemu odgovornosti). Gre za večdnevna usposabljanja (taborne šole). Druga usposabljanja voditeljev so priporočljiva in se izvajajo po potrebi.

### REDNA USPOSABLJANJA – taborne šole (TŠ)

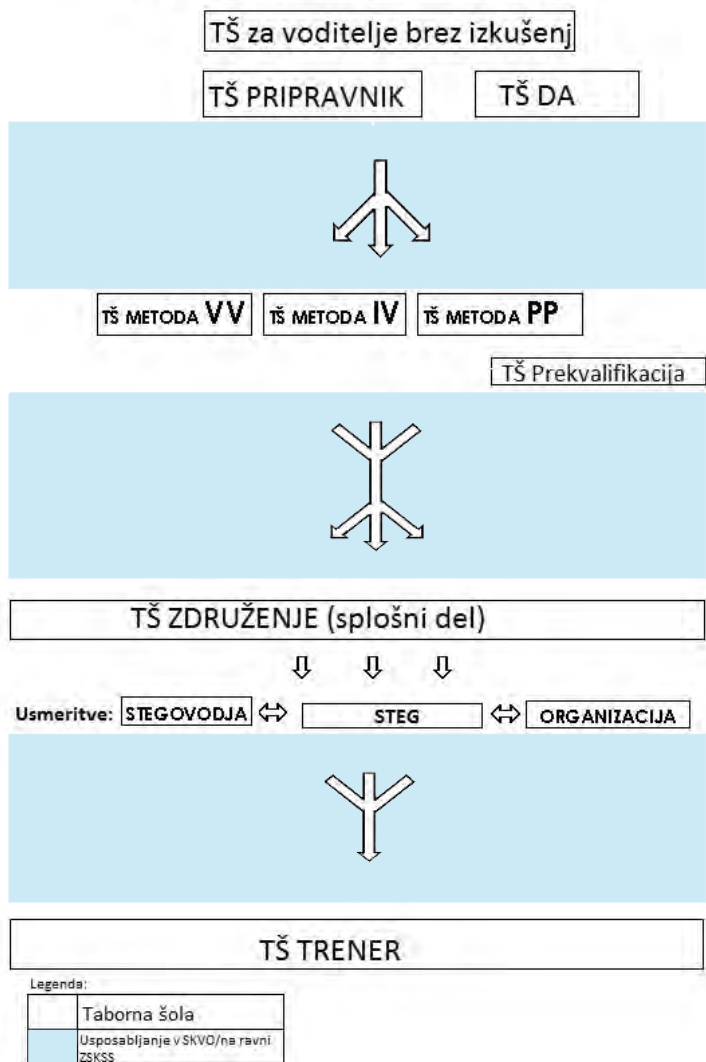
- TŠ za voditelje brez izkušenj
- TŠ Pripravnik
- TŠ Metoda
- TŠ Prekvalifikacija
- TŠ za duhovne asistente
- TŠ Združenje
- TŠ Trener

### DRUGA USPOSABLJANJA

- Skavtska šola Življenje v naravi 1
- Skavtska šola Življenje v naravi 2
- Izobraževanje o mentorstvu
- Mala šola življenja v džungli
- Srečanja stegovodij
- Regijska srečanja voditeljev
- Državna srečanja voditeljev
- Tabor voditeljev
- Duhovne vaje
- Usposabljanje za bogoslovce
- Delavnice
- Usposabljanja v tujini in v drugih NVO



# Shema usposabljanja - dogodki usposabljanja



Slika 18: Shema usposabljanja v ZSKSS

## Sistem usposabljanja mladinskega voditelja/delavca v Zvezi tabornikov Slovenije, nacionalni skavtski organizaciji

Zveza tabornikov Slovenije, nacionalna skavtska organizacija (v nadaljevanju ZTS) prepoznava pomen sistema usposabljanja vodij že od samega nastanka. Skozi sistem usposabljanja v organizaciji se za različne vloge in naloge letno usposobi okoli 300 mladinskih voditeljev.

Preden se poglobimo v sistem usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v ZTS, je pomembno odgovoriti na dve ključni vprašanji: kaj sistem usposabljanja prinaša organizaciji in kaj sistem od organizacije zahteva.

Vsak sistem je vzpostavljen zaradi določenega namena, v delovanje sistema pa je treba vložiti tudi določeno znanje in energijo.

ZTS ima sistem izobraževanja zaradi naslednjih razlogov:

- neodvisnega razvoja lastnih kadrov,
- poenotenega delovanja vseh rodovih (enoten sistem),
- vključenosti mladih v vrstniške strukture,
- trajnosti delovanja organizacije,
- zavedanje o pomenu aktivne participacije za spreminjanje »sveta«,
- razvoja prostovoljskega udejstvovanja kot vrednote,
- možnosti vpliva na edukacijo v družbi.

Za doseganje tega namena pa je treba:

- zagotoviti profesionalen pristop in stalno podporo vseh vključenih,
- ustvariti vzpodbudno in hkrati varno okolje za »eksperimentiranje«,
- spremljati trende in novosti na področju izobraževanja,
- sodelovati z drugimi akterji v polju izobraževanja,
- zagotoviti okolje, v katerem bo to znanje prepoznano, evidentirano in bo imelo vrednost (validacija).

V nadaljevanju so predstavljeni gradniki sistem usposabljanja v ZTS.

## Poslanstvo in vizija taborništva

**Poslanstvo taborništva** je prispevati k vzgoji mladih s pomočjo vrednostnega sistema, ki sloni na prisegi in zakonih, in tako pomagati graditi boljši svet, kjer se lahko ljudje polno uresničijo kot posamezniki in tvorno delujejo v družbi.

Taborništvo to dosega tako, da:

- mlade v celotnem obdobju njihovega oblikovanja vključuje v neformalni vzgojni proces,
- uporablja svojstveno metodo, kjer je vsak posameznik glavni dejavnik svojega razvoja v samostojno, solidarno, odgovorno in angažirano osebo,
- pomaga mladim zgraditi vrednostni sistem, ki temelji na duhovnih, družbenih in osebnih načelih izraženih v prisegi in zakonih.

Poslanstvo, enotno po celem svetu, se uresničuje v taborniškem programu za mlade. Ta sledi temeljnemu vzgojnemu cilju, ki je prilagojen potrebam slovenske družbe in se opira na skupne vrednote.

**Vizija taborništva** je prispevati k ustvarjanju boljšega sveta.

Taborništvo vidimo kot:

- vplivno, na vrednotah temelječe vzgojno gibanje, ki dosega svoje poslanstvo tako, da mladi sami razvijajo svoje sposobnosti, odrasli pa so jim pri tem pripravljeni in zmožni pomagati,
- gibanje, ki privlači in v svojih vrstah ohrani vedno več mladih, predvsem najstnikov, obeh spolov in iz različnih socialnih slojev,
- gibanje privlačno za odrasle obeh spolov, ki s svojim angažmajem pri delu z mladimi pomembno pripevajo k razvoju družbe,
- dinamično in inovativno gibanje, z zadostnimi viri, preprosto strukturo, učinkovitim delovanjem in komunikacijo ter demokratičnim procesom odločanja na vseh ravneh.

## Načela in pristop, na katerih temelji vzgoja

Načela taborništva (življenjska vodila) predstavljajo moralne zakone in prepričanja, po katerih se pri udeležanju namena taborništva ravna člani. V njih so zajete vrednote, za katere se zavzemajo. Le-te se odražajo v:

- dolžnosti za svoj osebni razvoj. Vsak posameznik je sam odgovoren za svoj osebni razvoj; skozi udejstvovanje se vzpodbuja njegovo samo-odgovornost, pozitiven odnos do sebe, stalno pridobivanje znanja, spretnosti in navad, potrebnih za razvoj celostne osebnosti;
- dolžnosti za družbeni razvoj. Gre za odgovorno državljanstvo – aktivno vključevanje v družbene probleme in prostovoljstvo, domoljubje, pozitiven odnos do drugih, spoštovanje dostojanstva človeka – človekovih pravic, razvijanje razumevanja med mladimi in zavedanje celovitosti narave – varovanje njene raznolikosti;
- dolžnosti za duhovni razvoj. Dolžnost se nanaša na sprejemanje duhovnih vrednot življenja, privrženost duhovnim načelom, preseganje materialnega in pripravljenost stalnega iskanja svoje poti.

Ta načela so izražena v taborniški prisegi in zakonih ter so vzpodbuda in ideali, h katerim težijo mladi člani. Za odrasle voditelje v organizaciji so temeljno pravilo ravnanja in obveza, ki jih označuje kot voditelje.

V ZTS poudarjamo še naslednje vrednote, ki temeljna načela nadgrajujejo: strpnost in odprtost, solidarnost, pripadnost duhovnim načelom, svoboda, demokracija, zdravo življenje, trajnostni razvoj, ustvarjalnost, prostovoljstvo, enakost priložnosti za vse, prijateljstvo in poštenost.

Ena od sestavin vzgojnega dela je tudi **taborniški pristop (skavtska metoda)**. Ta vključuje sedem elementov, ki morajo biti vključeni v dejavnosti (da o njih lahko govorimo, da so taborniške). Ti elementi so:

- življenje v skladu s prisego in zakoni,
- učenje skozi delo (izkustveno učenje),
- članstvo v majhnih skupinah, ki vključuje stopnjujoče odkrivanje in sprejemanje odgovornosti, učenje samoobvladovanja, usmerjeno v razvoj značaja in pridobivanja znanja, samozaupanja, pripadnosti in sposobnosti za sodelovanje in vodenje,
- stopnjevani in stimulatívni program različnih aktivnosti, ki temeljijo na interesih udeležencev vključno z igrami, uporabnimi spretnostmi in služenjem skupnosti,

- odkrivanje, spoznavanje, spoštovanje in zaščita narave,
- simbolni okvir,
- podpora odraslih.

Taborništvo si prizadeva za celostni razvoj mladih, in sicer v vseh dimenzijah osebnosti. Za doseg tega cilja potrebuje jasno opredeljena področja osebnega razvoja. Zavestno delovanje na vseh področjih prispeva k uravnoteženemu razvoju. Področja osebnega razvoja predstavljajo različne vidike človeške osebnosti, ki se razvijajo v času odraščanja (in tudi kasneje). Psihologija v grobem opredeljuje: telesni, spoznavni, čustveni, socialni, moralni (duhovni) in razvoj značaja. Na podlagi analize vzgojnega prispevka taborništva je ZTS oblikovala lasten predlog področij osebnega razvoja. Tako je osebni razvoj v ZTS opredeljen na naslednjih področjih:

- človek kot del narave,
- razum (razvijanje osebne učinkovitosti),
- doživljanje sebe,
- okolje (socialna vključenost),
- iskanje (razvoj vrednostnega sistema),
- značaj.

Vsako od področij osebnega razvoja vsebuje predlog vzgojnih prioritete in ciljev. Vzgojne prioritete so pomembne usmeritve, ki jih skozi taborništvo pri mladem človeku lahko razvijamo. Gre za prioritete, ki so bodisi blizu načina dela (npr. življenje v naravi) ali pa gre za vzgojni deficit v družbi (npr. pogum, da si edinstven), ki ga skušamo prispevati preko taborniškega programa.

Vzgojni cilji so cilji, ki jih dosegamo z načrtnim vzgojnim delovanjem. Vzgojni cilji so sredstvo za identifikacijo in vrednotenje rasti posameznika, ki naj bi bila skladna z vzgojnimi idealom, načeli taborništva in taborniškimi vrednotami. Vzgojni ciljev ne merimo kot izobraževalnih (količina znanja) ali funkcionalnih (zmožnost nekaj opraviti), pač pa so vzgojni cilji trditve o zavedanju, sprejemanju, skrbi, odgovornem ravnanju, zmožnosti, obnašanju, etičnemu ravnanju in vrednotenju.

## Vloga mladinskega voditelja/delavca

ZTS je mladinska organizacija, kjer večino vlog prevzemajo mladi. Vloge so zaradi strukture organizacije in načina delovanja različne, vendar v večini primerov spadajo pod kategorijo mladinskega voditelja. Glede na namen jih lahko delimo na osnovno in podporno vlogo.

**Osnovna vloga** mladinskega voditelja je vezana na neposredno vzgojno delo (delo z mladimi). To vlogo v organizaciji opravljata vodnik in vodja skupine mladih. Razlika med njima je, da vodnik dela s člani (uporabniki programa), vodja pa deluje z mladimi vodniki ali člani, ki upravljajo rod –v obeh primerih z nameni, ki jih najdemo znotraj polja mladinskega dela.

**Podporna vloga** mladinskega voditelja je vezna na posredno vzgojno delo. Gre za pomoč vodnikom in vodjem, da lahko kakovostno uresničujejo svoje vzgojno poslanstvo. To vlogo v organizaciji opravljajo starešina, mladinski trener, specialist taborniških področij in člani rodove uprave (vodstva rodu), kot npr.: tajnik, blagajnik, propagandist, gospodar, mednarodnik.

Drugi skupini bi sicer lahko pripisali bolj vlogo mladinskih delavcev, vendar je treba opozoriti, a gre tudi pri podporni vlogi za mlade prostovoljce, ki so pretežno še v vzgojnem procesu in pomembno prispevajo k doseganju poslanstva organizacije in njenemu trajnemu delovanju.

## Naloge mladinskega voditelja/delavca v organizaciji

Vodnik in vodja (načelnik družine, rodu) kot ključna stebra mladinskega dela izvajata naslednje ključne naloge:

- Vodenje skupine mladih (vod, družina, četa, rod).
- Organiziranje izvajanja taborniškega programa za mlade.
- Zagotavljanje stalne strokovne in psiho-socialne podpore (članom, vodnikom).
- Sodelovanje z drugimi v organizaciji in izven nje (starši, šola, lokalna skupnost, javna sfera).
- Skrb za lastno napredovanje (uresničevanje osebnih ciljev, želja in ambicij, strokovno izpopolnjevanje).

Z izvajanjem teh nalog vodnik in vodja vstopata v 4 odnose, opredeljene v modelu delovanja mladinskega voditelja in delavca:

Naloga	Odnosi
Vodi skupino mladih: predstavlja zgled, ustvarja pogoje za delovanje mladih, prispeva k razvoju njihovih sposobnosti, zagotavlja različne oblike podpore pri celostnem osebostnem razvoju.	Vstopa v odnos do mladih
Organizira izvajanje programa, ki uresničuje poslanstvo organizacije, kot prostovoljec in skozi vzgojno delovanje aktivno prispeva k trajnemu delovanju organizacije.	Vstopa v odnos do organizacije
Skozi interesne programske vsebine, povezane z dogajanjem v lokalnem okolju, zpodbuja občutljivost in angažiranost mladih za to področje, s podporo organizacije dosega vidnost tega prispevka.	Vstopa v odnos do družbe
Skrbi za lastno napredovanje tako na področju uresničevanja lastnih ciljev kakor tudi izobraževanju za potrebe opravljanja svojih nalog.	Vstopa v odnos do sebe

Tabela 26: Povezava med nalogami in odnosi v ZTS

## Kompetence mladinskega voditelja/delavca za nekatere tipične naloge

Taborništvo je šola za življenje. Zato z aktivnim prostovoljstvom v taborniški organizaciji razvijamo kompetence (splošne), ki so prenosljive tudi v druge življenjske situacije, kot so: prilagodljivost, zmožnost dela v skupini, prevzemanja različnih vlog, sposobnost prevzemanja odgovornosti, do razvijanja znanja in veščin komuniciranja, načrtovanja, organiziranja, odločanja, reševanja problemov ipd. Splošne kompetence so koristne za obvladovanje različnih nalog v različnih situacijah, tako pri tabornikih kakor tudi v drugih organizacijah, pri opravljanju poklica in v zasebnem življenju.

Kompetence so razdeljene v 7 kompetenčnih jeder:

1. Načrtovanje (priprava) dejavnosti
2. Izvajanje dejavnosti

3. Vrednotenje dejavnosti
4. Animiranje drugih
5. Informiranje drugih
6. Sodelovanje z drugimi
7. Izobraževanje/usposabljanje

**Načrtovanje (priprava) dejavnosti** je proces ocenjevanja obstoječega stanja, ki ga želimo preoblikovati za spremembe v prihodnosti. Pojavlja se pri: vodenju voda, akcijah (izleti, sprehodi, pohodi, obiski in ogledi ...), zimovanju, taborjenju, delovni akciji.

Znam in sposoben/sposobna sem:

- Oblikovati namene in cilje aktivnosti
- Podati idejo in jo zagovarjati do izpeljave
- Ocenjevati potrebe po opreми, materialu in prehrani, jih zagotavljati ter vzdrževati med aktivnostjo
- Postaviti prednostni red nalog
- Prevzeti eno izmed načrtovanih nalog
- Pripraviti posamezne dejavnosti znotraj naloge ter spoštovati postavljene časovne roke
- Voditi sestanek, ki je bil namenjen načrtovanju dejavnosti (pripravljalni, usklajevalni sestanek)

**Izvajanje dejavnosti** je proces doseganja ciljev in namenov, zastavljenih pri načrtovanju. Pojavlja se pri: vodenju voda, akcijah (izleti, sprehodi, pohodi, obiski in ogledi ...), zimovanju, taborjenju, delovni akciji.

Znam in sposoben/sposobna sem:

- Izpeljati načrtovano taborniško aktivnost (vodov sestanek, izlet, srečanje z drugim vodom ...)
- Izpeljati večdnevni skupinski dogodek (taborjenje, zimovanje, bivačanje v naravi ...)
- Spodbujati komunikacije, graditi zaupanje in sodelovanje med izvajalci ter udeleženci dejavnosti
- Vzpodbujati aktivno udeležbo drugih na dejavnosti
- Sprejemati odločitve ter biti zanesljiv pri njihovem uresničevanju na dejavnosti
- Spremljati razvoj dejavnosti in se prilagoditi nastalim spremembam
- Preprečevati konfliktnе situacije ter zagotavljati fizično in čustveno



- varnost udeležencev
- Pomagati drugim pri izvajanju njihovih nalog

**Vrednotenje dejavnosti** je pridobivanje informacij o oblikovanju, izvedbi in rezultatih/učinkih dokončanih ali še trajajočih dejavnosti z namenom njihovega izboljšanja v prihodnosti. Pojavlja se pri: vodenju voda, akcijah (izleti, sprehodi, pohodi, obiski in ogledi ...), zimovanju, taborjenju, delovni akciji.

Znam in sposoben/sposobna sem:

- Pregledati in vrednotiti izvedbo načrtovane dejavnosti ter predlagati izboljšave
- Kritično vrednotiti lastno opravljeno delo, izpolnjevanje nalog, prevzemanje odgovornosti
- Prepoznati, kaj sem se z opravljanjem dela naučil
- Upoštevati mnenja in predloge za izboljšave s strani drugih
- Na primeren način shraniti opremo, ki sem jo potreboval za izvedbo dejavnosti

**Animiranje drugih** je aktivnost motiviranja, vzpodbujanja ciljne skupine za doseg skupnih ciljev. Pojavlja se pri: vodenju voda, akcijah (izleti, sprehodi, pohodi, obiski in ogledi ...), zimovanju, taborjenju, delovni akciji.

Znam in sposoben/sposobna sem:

- Vzpodbujati in motivirati člane skupine za delovanje
- Prilagajati se glede na publiko, namen dejavnosti in morebitne spremembe
- Uporabljati lastno kreativnost (risanje, gledališče, glasba, ples, petje ...)
- Animirati večji dogodek za taborniško skupino
- Animirati posebno skupino (npr. mlajše, ne-tabornike, starostnike ...)
- Skrbeti za dobro vzdušje na večdnevni dejavnosti
- Uporabljati različne metode ter opremo za avdio-vizualno predstavitev in animacijo

**Informiranje drugih** je zagotavljanje resničnih in primernih informacij uporabnikom. Pojavlja se pri oblikovanju rodovega glasila, sodelovanja pri reviji Tabor, urejanju spletnih strani in družabnih omrežij.

Znam in sposoben/sposobna sem:

- Zbrati informacije, ustvariti lastno mnenje ter ga predstavljati v različ-

nih okoliščinah

- Predstavljati in zastopati mnenje ter argumentirati delovanje v imenu organizacije
- Pripraviti sestavek, članek, intervju, video vsebino in druge objave za medije
- Objaviti prispevke z dejavnosti: v rodovem glasilu, na rodovi spletni strani, na blogu ...
- Informirati druge o aktualnem dogajanju z uporabo različnih kanalov sporočanja (družabna omrežja, e-liste, spletna stran ...)
- Izpeljati javni (na)govor in ga prilagoditi glede na prevladujočo publiko (odrasli/mladi)
- Prilagajati uporabo sodobnih načinov komunikacije in tehnik izražanja na podlagi medijskega načrta ter glede na publiko

**Sodelovanje z drugimi** je proces vzpodbujanja stikov in dialoga z drugimi skupinami, ki nimajo vedno istih interesov. Pojavlja se pri delovanju izven rodu, z drugimi organizacijami in na mednarodni ravni.

Znam in sposoben/sposobna sem:

- Sodelovati in delati v skupini
- Vzpostavljati in ustvarjati zanesljive odnose z drugimi
- Predstavljati pričakovanja, interese, potrebe, vrednote in omejitve ter jih zagovarjati v imenu organizacije
- Skrbeti za sodelovanje in dobre odnose med mlajšimi in starejšimi (medgeneracijsko sodelovanje)
- Sodelovati z drugimi organizacijami pri organiziranju lokalnih dogodkov
- Sodelovati z drugimi kulturami in predstavljati svojo
- Organizirati izmenjavo in/ali drugo aktivnost, v katerih sodelujejo predstavniki različnih kultur
- Odzvati se na situacijo ter razreševati medkulturne nesporazume
- Oblikovati mrežo partnerstev ter vzdrževati dobre odnose

**Izobraževanje/usposabljanje** je proces pridobivanja novega znanja ali obnavljanja in nadgrajevanje že osvojenega znanja. Pojavlja se pri vlogi: vodnika, predavatelja, koordinatorja izobraževanja, moderatorja mentorja – svetovalca (*coach*), specialista, inštruktorja taborništva.

Znam in sposoben/sposobna sem:

- Prenašati znanja, tehnike in veščine na druge

- Razvijati interes drugih za pridobivanje in utrjevanje znanja
- Zasnovati in oblikovati orodje za učenje
- Zasnovati in izvesti izobraževalno aktivnost
- Vrednotiti napredek, novo pridobljena znanja, kompetence drugih
- Spremljati novega člana skupine pri učnem procesu ter skrbeti za osebno napredovanje (mentorstvo)
- Nuditi strokovno podoro pri izobraževanju (specialist)

## Oblike za razvoj kompetenc (oblike izobraževanja)

Oblike, pri katerih je možen razvoj kompetenc v ZTS, bi lahko razvrstili v dve skupini:

- Skozi lastno udejstvovanje/delo (*learning by doing*)
- V načrtovanem izobraževalnem procesu

Oblike, pri katerih skozi delovanje razvijamo kompetence, so predvsem:

- Projektno delo (od ideje, izvedbe, do vrednotenja)
- Načrtovanje in izvedba taborniškega programa, delo z mladimi
- Sodelovanje v delovnih skupinah (npr. za razvoj programskih dejavnosti, za udeležbo na mednarodnih akcijah ...)

Pri izobraževalnih oblikah lahko izpostavimo predvsem:

- Tečaje v enem delu ali modularno; pri tej obliki gre za razvoj kognitivnih kompetenc; teorija, znanja, spoznanja, razumevanje
- Delavnice (za razvoj praktičnih spretnosti)
- Posveti, predstavitve novosti, predstavitve primerov praks (nagrada Skavt Peter)

Pri tem je treba omeniti, da gre pri usposabljanjih za določene vloge/funkcije v organizaciji za kombinacijo teoretičnih spoznanj in razvoj praktičnih spretnosti, tako da je najbolj prevladujoča izobraževalna oblika kombinacija tečaja in delavnice. Za razvoj kompetenc je treba razvijati tako znanje in spretnosti kakor tudi odnos, ki je povezan z motivi in vrednotami.

## Konkreten izobraževalni program

V nadaljevanju je predstavljena struktura programa usposabljanja vodnikov in vodij.

Usposabljanje za vodnike poteka kot tečaj v enem delu v trajanju od 7 do 10 dni, večinoma v poletnem času in v naravi (kot taborjenje). Po opravljenem usposabljanju udeleženci pridobijo licenco za opravljanje nalog vodnika.

Usposabljanje za vodje poteka kot tečaj v enem delu v trajanju 7 dni v poletnem času v Izobraževalnem centru ZTS v Bohinju (Gozdna šola ZTS). Vodje morajo po udeležbi na tečaju za zaključek usposabljanja opraviti osebni projekt (v obdobju enega leta), ki odgovarja na potrebe delovanja rodu, iz katerega prihaja udeleženec. Po opravljenem tečaju udeleženci pridobijo licenco za opravljanje nalog vodje.

Poglavja in teme	Vodnik	Vodja
<b>TABORNIŠTVO</b>		
Definicija in poslanstvo taborništva	✓	
Zgodovina; svetovno skavtstvo, gozdovništvo, taborništvo	✓	
Taborništvo v družbi – delovanje v javnem interesu		✓
Taborništvo in skavtsko gibanje – mednarodna dimenzija		✓
<b>STRUKTURA IN DELOVANJE TABORNIŠKE ORGANIZACIJE</b>		
Vod – osnovna organizacijska enota	✓	
Struktura in odločanje	vod, družina	enota, ZTS
Pravna odgovornost		✓
<b>TABORNIK – BIO-PSIHO-SOCIALNO BITJE (zavedanje)</b>		
Potrebe mladih	✓	✓
Življenje v skupnosti	✓	
Odnos do narave	✓	

<b>Poglavja in teme</b>	<b>Vodnik</b>	<b>Vodja</b>
Duhovni razvoj	✓	
Vloga podpore (starešina, rodova uprava)	✓	✓
<b>LIK VODJE (vloga vodnika, vodje)</b>		
Vloga in naloge	vodnik	vodja
Osebnostne lastnosti	vodnik	vodja
Zgled in pričakovanja	vodnik	vodja
<b>PROGRAM ZA MLADE V ZTS</b>		
Ogrodje programa za mlade: stopnjevani sistem preizkušenj	✓	
Gibanje v naravi	✓	
Orientacija v naravi		✓
Bivanje v naravi	✓	
Pionirski objekti		✓
Prehrana v naravi	✓	
Rastline za prehrano in zdravje		✓
Gibalni športi v naravi	✓	
Taborniški mnogoboj	✓	
<b>VARNOST, SISTEM REŠEVANJA IN OBVEŠČANJA</b>		
Varnost pri izvajanju dejavnosti v naravi, prva pomoč	vodnik	vodja
Sistem obveščanja in reševanja	vodnik	vodja
<b>METODIKA (vzgojni proces)</b>		
Neformalni vzgojni proces – dopolnjujoča vloga	✓	
Razvojne značilnosti starostnih skupin (starostne veje)	✓	
Vzgojne prioritete in cilji		✓
Taborniški pristop (skavtska metoda)	vodnik	vodja
Oblike dela	✓	
Sodelovanje pri usposabljanju ali izobraževanju vodnikov		✓

<b>Poglavja in teme</b>	<b>Vodnik</b>	<b>Vodja</b>
MENEDŽMENT (delovanje)		
Planiranje, organiziranje, vodenje in analiza	vod	enota
Notranje in zunanje komunikacije, odnosi, partnerstva	vod	enota
Človeški, finančni in materialni viri in trženje taborniške dejavnosti		✓
Uspešnost in razvoj organizacije		✓

*Tabela 27: Program usposabljanja vodnikov in vodij*

# Ni še konec

Je razvoj modela šele začetek?



Zadnjih nekaj strani ni namenjenih zaključevanju in povzemanju. Namenili smo jih prepoznavanju učinkov in možnosti za nadaljevanje našega dela.

V poglavju bomo razmišljali o učinkih razvoja modela usposabljanj na različne ciljne javnosti, predvsem o učinkih na organizacijo, ki lahko z vzpostavitvijo ali nadgradnjo sistema usposabljanja vpliva na kakovost svojega dela, programov, kadrov in posredno tudi sektorja.

Ker se vsebina projekta Mladinski delavec ne bi smela pospraviti v predal, pa prvemu delu poglavja sledita še dva. V drugem spregovorimo o možnostih nadaljnjega razvoja vsebin usposabljanja v mladinskem delu. Možnosti, kako naprej, je kar nekaj, odvisne pa so tako od kadrov, organizacij, interesa mladinskega sektorja in tudi od potencialnih financerjev.

Z razvojem modela usposabljanj, ki je prilagodljiv za posamezne organizacije znotraj mladinskega sektorja, se razvija novo znanje in bolj poenoteno doseganje kompetentnosti mladinskih voditeljev in mladinskih delavcev za potrebe mladinskega dela v Sloveniji.

Na podlagi triletnega dela smo v tem poglavju zapisali tudi nekaj priporočil, ki so namenjena predvsem političnim odločevalcem.

## Učinki modela usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v organizacijah

Pri pripravi modela smo med drugim izhajali iz raznolikosti organizacij znotraj mladinskega dela in spoznanja, da je fleksibilnost sistema usposabljanja za razvoj in kakovost v mladinskem delu nujna. Prav tako potreba po fleksibilnosti izhaja iz značilnosti organizacij na polju mladinskega dela, kot so pretočnost kadrov, spremenljivost organizacij in splošna ranljivost mladinskega sektorja. Z razvojem modela, s pomočjo katerega lahko vsaka organizacija prilagodi svoj sistem usposabljanja, ne omejujemo organizacij in njihovega načina delovanja, ampak jih kvečjemu spodbujamo, da še bolj izrazijo svojo specifičnost in jo ubesedijo.

Kljub prilagodljivosti modela je ta še vedno enotno izhodišče za vse organizacije, ki si bodo ali so si preverile oziroma ustvarile svoje sisteme. S tem



dosegamo kakovost organizacij in posredno tudi kakovost dela mladinskih delavcev in voditeljev, hkrati pa usmerjamo v uporabo istega jezika v usposabljanjih in prepoznavanje delovanja mladinskega dela v drugih javnostih.

Organizacija, ki razvije lasten sistem, raste na več ravneh, to pa vpliva nanjo, na v njej vključene posameznike in na celoten sektor.

Učinki razvoja sistema na organizacijo:

- Zavezanost k poslanstvu organizacije.
- Krepitev notranje strukture.
- Višja pripadnost organizaciji s strani članov, mladinskih voditeljev in delavcev ter drugih
- Pozicioniranje organizacije kot tiste organizacije, ki z usposabljanjem prispeva h kakovosti kadrov in posledično k višji kakovosti delovanja organizacije.
- Uveljavljanje organizacije kot prostora učenja mladih: za razvoj »živiljenjskih« spretnosti (*life skills*) in za usposabljanje mladih, ki bodo nosilci razvoja in delovanja organizacije v prihodnosti.
- Organizacija zna prepoznavati posameznika in njegove kompetence, kar ji pomaga pri določanju in prilagajanju izobraževalnih oblik posamezniku, zna evalvirati in vrednotiti dosežke njenih sodelavcev.
- Dvig zavesti vodstva in sodelavcev o pomenu razvoja dobrega in usposobljenega kadra
- Razmislek in nova opredelitev vlog in stopenj napredovanja za kadre v organizaciji.
- Z razvojem sistema se obnavljanje in rast kadrov v organizaciji sistematizira (tako na ravni dosežkov kot pričakovanj).
- Viša se kakovost dela znotraj organizacije in posledično tudi kakovost organizacije kot celote.



Učinki na posameznika (kadre, člane):

- Večja možnost priznavanja kompetenc in sposobnosti kadrov tudi zunaj organizacije.
- Transparenten razvoj in pridobivanje kompetenc kadrov, tudi osebni razvoj mladinskih delavcev in voditeljev.
- Spremljanje osebnega napredovanja in rasti na polju mladinskega dela za mladinske delavce in mladinske voditelje.
- Mladinski voditelji in delavci z jasnimi koraki v usposabljanju in rasti pridobijo večjo motivacijo in željo po napredku.
- Mladinski voditelji in delavci zaradi jasnega sistema usposabljanja poznajo svoje mesto v organizaciji, svoje vloge, poznajo potrebna znanja; vedo, kaj je potrebno za »napredovanje« (če ima organizacija več stopenj).

Učinki na mladinski sektor:

- Krepitev kompetenc in znanja akterjev v celotnem sektorju, s tem krepitev celotnega sektorja.
- Organizacije, ki vzpostavijo svoj sistem usposabljanja, imajo na polju mladinskega dela bolj poenotena izhodišča delovanja in s tem tudi višjo zavezanost k izpolnjevanju poslanstva mladinskega dela.
- Usklajeno delovanje organizacij na polju mladinskega dela glede na elemente mladinskega dela.
- Priznavanje mladinskega dela s strani zunanjih partnerjev in (političnih) akterjev.
- Odločevalci priznavajo pomen usposabljanja v mladinskem delu, s tem pa tudi kakovost dela in uresničevanja namenov.
- Potencialno več povezovanja med akterji v mladinskem sektorju.

## Kako naprej?

Vložen čas in delo v razvoj sistema usposabljanj, ki bi mladinsko delo dvignil na višjo raven in dobil zunanje priznanje, avtorje sistema postavlja pred izziv: kako zagotoviti sprejemanje sistema s strani mladih, mladinskih voditeljev, delavcev ter predvsem organizacij in njihov vodstev. Odobravanje, sprejemanje in uporabljanje so ključni, če želimo, da želeni učinki razvoja zaživijo in se uresničijo.

Dejstvo je, da so bile aktivnosti projekta Mladinski delavec naravnane v razvoj in rast novih programov in s tem tudi strokovnjakov. V oblikovanje sistema usposabljanja je bilo neposredno ali posredno vključenih nekaj bolj aktivnih organizacij in njihovih

Organizacije, ki bi se odločile za prenovu ali vzpostavitev sistema usposabljanja, bi se lahko povezale v mrežo organizacij z razvitim sistemom usposabljanja.

strokovnjakov z izkušnjami razvoja in izvajanja usposabljanj v mladinskem sektorju. Sistem, ki smo ga razvili, kaže velike potenciale učinkov na razvoj mladinskega dela v Sloveniji. Ravno to je razlog, da se projektne aktivnosti nikakor ne bi smele zaključiti z datumom zaključka projekta, ta namreč pomeni šele začetek uveljavljanja in realizacije dognanj in strokovnih podlag, programov, ki so nastale v času projekta.

Zavedamo se, da smo člani skupine, ki je ustvarjala model usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev znotraj organizacij, (so)odgovorni za nadaljevanje zgodbe. Dorekli smo nekaj možnosti – kaj pa se bo zgodilo, je močno odvisno od odzivov na našo vsebino, volje mladinskega sektorja in organizacij in tudi volje odločevalcev, ki z direktivami, zakonodajo, razpisi krmarijo ladjo mladinskega dela. V nadaljevanju predstavljamo nekaj možnosti za nadaljnje korake.

## Ustanovitev mreže

Organizacije, ki bi se odločile za prenovu ali vzpostavitev sistema usposabljanja, bi se lahko povezale v mrežo organizacij z razvitim sistemom usposabljanja. Vloga tovrstne mreže bi lahko bila združevanje na podlagi skupnega standarda kakovosti (glej spodaj) ter zagotavljanje podpore in politik s področja usposabljanja v mladinskem sektorju. Struktura mreže doslej še ni bila natančno dorečena. Morda bi bilo smiselno vzpostaviti neke vrste zbornico, ki bi bila pred odločevalci reprezentativna za področje usposabljanja mladinskih voditeljev ali delavcev (lahko bi imela tudi pristojnosti certificiranja – glej spodaj), ali pa bolj neformalno mrežo, katere dejavnosti bi temeljile predvsem na medsebojni izmenjavi, izobraževanju in spodbujanju pri dvigovanju kakovosti. Želimo namreč ujeti pravo razmerje med avtonomnostjo mreže na eni in njeno prepoznavnostjo s strani odločevalcev

na drugi strani. Prav tako bi v omenjenem povezovanju morali skrbeti za to, da bi v mreži organizacije lahko ohranjale svojo specifičnost in avtonomijo, kar je eden izmed poudarkov modela usposabljanja (torej, da je specifičen za potrebe in poslanstvo organizacije in ni neposredno reguliran z zunanjimi vplivi).

Povezave med organizacijami v mreži bi bile lahko bolj ali manj formalizirane. Najbolj pomembno pri povezovanju organizacij je, da namen in poslanstvo mreže priznavajo tudi vse organizacije, ki se vanjo povezujejo. Glede na vsebino smo predvideli dve komponenti tega poslanstva:

- **Zagotavljanje standarda kakovosti:** Mreža oziroma povezava se združuje na podlagi skupnega standarda, ki temelji na modelu usposabljanja, predstavljenem v tej knjigi. Deluje kot povezovalni element na polju mladinskega dela. Organizacije opredeljujejo svoje sisteme usposabljanja na podlagi skupnega standarda in druga drugo spodbujajo k višanju kakovosti.
- **Servisne storitve:** Mreža oziroma povezava bi skrbela za prijavo projektov, promocijo, izmenjavo gradiv, kadrov, informacij, znanj in potencialno tudi za oblikovanje skupnih predlog in politik. Organizacijam bi služila pri lažjemu udejanjanju njihovih sistemov usposabljanja v praksi.



**ČE SI V PREVEČ MREŽAH,  
TI ZMANJKA ČASA ZA IZVEDBO  
TEMELJNIH AKTIVNOSTI.**

Za začetek smo se opredelili za termin **usklajeno delovanje**. Šlo bi torej za mrežo organizacij, ki bi se predvidoma srečale enkrat letno, imele koordinatorske, komunicirale navznoter in navzven. Kot ključno smo opredelili prepoznavnost mreže po njeni kakovosti – kakovosti usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v organizacijah članicah.

## Beleženje

Zavedamo se, da je beleženje znanj in kompetenc, pridobljenih zunaj formalnega sistema izobraževanja, delo in odločitev posameznika. Vendar je na ravni organizacije vsekakor smotno razmišljati tudi o beleženju usposabljanj, kompetenc in portfeljev usposobljenih kadrov znotraj same organizacije – z namenom lažjega in preglednejšega spremljanja. Velik delež organizacij, ki imajo razvite sisteme usposabljanja, vsaj v neki obliki to že tako ali tako počne. Razvit lasten sistem usposabljanja v organizaciji namreč nudi odlično izhodišče za to. Organizacija se bo verjetno lotila beleženja, ko bo nastopila potreba po vrednotenju različnih oblik znanj za potrebe priznavanja tega znanja tako znotraj organizacije (prehodi med vlogami ali preverjanje izpolnjevanja kriterijev za nastop določene funkcije) ali zunaj nje (zaposlovanje članov ...). Za beleženje bi bilo smotno uporabiti že obstoječe programe: Nefiks, Europass, Youthpass, Karierni e-portfelj, Youth Leader Portfolio, osebni portfelj. Pri izbiri seveda priporočamo upoštevanje prednosti in slabosti vsakega od njih. Če se izkaže potreba, bi bilo smiselno katerega izmed slovenskih orodij tudi sinhronizirati z razvitimi sistemi organizacij, ki bi krovno omogočale pregled (potencialno tudi s strani mreže).

Kot ključno smo opredelili prepoznavnost mreže po njeni kakovosti – kakovosti usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev v organizacijah članicah.

## Priznavanje

Priznavanje je proces, v katerem znanje, veščine in kompetence dobijo veljavo. Pri vsakem priznavanju se je smiselno vprašati, kdo je tisti, ki v resnici priznava. Želimo doseči priznanje znotraj ali tudi zunaj mladinskega sektorja? Priznavanje je tesno povezano z vrednotenjem. Priznavanje sledi vrednotenju in je bolj ali manj logična posledica vrednotenja. Priznavanje je primerjanje ovrednotenega znanja posameznika z zahtevami in standardi formalnih izobraževalnih sistemov (Kozoderc 2009: 9).

Prvi korak priznavanja je gotovo priznavanje znotraj mladinskega sektorja samega. Tega lahko dosežemo z:

- ustanovitvijo mreže;
- podeljevanjem certifikatov organizaciji, sistemu usposabljanja, trenerjem usposabljanj, udeležencem;
- umestitvijo določenih kriterijev s področja usposabljanja kot postavk v sistem pridobivanja točk na razpisih Urada RS za mladino (za organizacije v mladinskem sektorju).

## Poskus umestitve modela v Slovensko ogrodje kvalifikacij<sup>1</sup>

Ena od možnosti priznavanja izobraževalnih sistemov v organizacijah v mladinskem sektorju se kaže tudi v umestitvi v Slovensko ogrodje kvalifikacij (SOK).

SOK predstavlja orodje za povezovanje in usklajevanje slovenskih podsistemov kvalifikacij in izboljšavo preglednosti, dostopnosti, napredka in kakovosti kvalifikacij glede na trg dela in civilno družbo. Pri tem je za države članice EU temeljni referenčni okvir predstavljalo Evropsko ogrodje kvalifikacij.<sup>2</sup> Na podlagi posvetovalnega procesa med Evropsko komisijo in nacionalnimi predstavniki članic EU je ekspertna skupina leta 2011 pripravila predlog Slovenskega ogrodja kvalifikacij (SOK). Predlog predvsem izboljšuje preglednost kvalifikacijskih sistemov v državi in upošteva nacionalni kontekst, med drugim pa prispeva tudi k vrednotenju in upoštevanju učnih dosežkov v manj formaliziranih učnih okoljih, še posebej, če taka okolja

---

1 Predlog slovenskega ogrodja kvalifikacij dostopen na: [http://www.nok.si/data/files/28\\_file\\_path.pdf](http://www.nok.si/data/files/28_file_path.pdf).

2 Osnovo za Evropsko ogrodje kvalifikacij je predstavljala Københavnska deklaracija (november 2002), ki je poudarila potrebo po »izboljšanju transparentnosti, primerljivosti, prenosljivosti in priznavanju kompetenc in/ali kvalifikacij med državami in na različnih stopnjah izobraževanja z razvojem skupnih referenčnih ravni, skupnih načel priznavanja in skupnih ukrepov, vključno s sistemom prenosa kreditnih točk v poklicnem izobraževanju in usposabljanju.« Evropska komisija je leta 2005 pripravila predlog skupnega (evropskega) referenčnega ogrodja, ki povezuje sisteme kvalifikacij različnih držav in deluje kot orodje za pretvorbo, s katerim naj bi postale kvalifikacije med različnimi sistemi in državami v Evropi lažje berljive in bolj razumljive. EOK ima dva glavna cilja: spodbujati mobilnost državljanov med državami in jim omogočati vseživljenjsko učenje. Več na [http://ec.europa.eu/education/pub/pdf/general/eqf/broch\\_sl.pdf](http://ec.europa.eu/education/pub/pdf/general/eqf/broch_sl.pdf).

izrazito pozitivno vplivajo na raven pridobljenih kompetenc. Eno od takih okolij predstavljajo tudi izobraževalni sistemi v mladinskih organizacijah.

Ker se SOK opira na Klasifikacijski sistem izobraževanja in usposabljanja (KLASIUS), predstavlja prvi logični korak uvrstitve izobraževanja mladinskih organizacij v ta sistem. To terja še nekatere druge systemske korake, kot so npr. umestitev mladinskega voditelja/delavca v sistem poklicnih kvalifikacij.

Tak sistem umeščanja vseh vrst izobraževanja v nacionalno ogrodje kvalifikacij imajo dobro razvit na Irskem. Tam je ideja vseživljenjskega učenja osrednja točka na področju nadaljnega izobraževanja in usposabljanja.

Tak sistem umeščanja vseh vrst izobraževanja v nacionalno ogrodje kvalifikacij imajo dobro razvit na Irskem. Tam je ideja vseživljenjskega učenja osrednja točka na področju nadaljnega izobraževanja in usposabljanja. Zakon o izobraževanju in usposabljanju ter kvalifikacijah namreč učence prepoznava kot dejavne subjekte v dejavnostih izobraževanja in usposabljanja. Temelji na zamisli, da bi morali vsi ljudje imeti resnične in smiselne možnosti za učenje v življenju. Učenje lahko tako poteka v raznovrstnih okoljih (ne samo v okviru formalnega šolskega sistema), izid pa je izpopolnjeno znanje, veščine in osebna izpolnitev. Irsko nacionalno telo za kvalifikacije (*National Qualification Authority of Ireland – NQAI*)<sup>3</sup>, svet za visokošolsko izobraževanje in usposabljanje (*Higher Education and Training Awards Council - HETAC*) in svet za izobraževanje in usposabljanje odraslih (*Further Education and Training Awards Council - FETAC*) pa podeljujejo spričevala na področju višjega in nadaljnega izobraževanja ter usposabljanja in s tem skrbijo za nacionalno in mednarodno priznanje spričeval v posameznem sektorju.

## Uveljavitev profila mladinski voditelj/delavec s pomočjo certifikatnega sistema znotraj sektorja

Profil mladinskega voditelja in delavca, ki izhaja iz sistema usposabljanja, razvitega v neki organizaciji, bi se lahko uveljavil tudi s certificiranjem. Obli-

3 Več na: <http://www.nqai.ie/> in <http://www.fetac.ie/fetac/>.

kovali smo štiri predloge in možnosti certificiranja, mogoče pa bi bile tudi različne kombinacije teh štirih:

- certificiranje organizacij;
- certificiranje posameznih programov usposabljanja;
- certificiranje trenerjev usposabljanja;
- certificiranje udeležencev usposabljanja;
- kombinacije različnih certificiranj.

Podajevanje certifikatov bi lahko izvedla mreža (krovna organizacija), lahko pa tudi pristojni državni organ, na primer Urad RS za mladino.



### Certificiranje organizacij oziroma njihovih sistemov usposabljanja

**Opis:** Zunanji evalvator potrdi organizaciji, da ima sistem usposabljanja, ki je sprejemljiv glede na model, s tem pa tudi glede na Zakon in elemente mladinskega dela.

**Prednosti:** Imamo objektivno zagotovilo, da organizacija usposablja kakovostne in primerljive kadre, obenem pa pretirano ne posežemo v politiko organizacije. Poleg tega ta pristop ni logistično tako zahteven kot ostali (druge variante prinašajo več dela). Ta možnost je v očeh avtorjev knjige najbolj realna.

**Slabosti:** Težava se lahko pojavi, ko bi se ob spreminjanju organizacije spreminjal sistem – vprašanje vnovičnega ali periodičnega potrjevanja, certificiranja. Pojavlja se tudi vprašanje kakovosti dejanskih izvedb in prilagajanj usposabljanj na terenu. Organizacija se lahko »skrije« za dokument.



## Certificiranje posameznih programov usposabljanja

**Opis:** Evalvator certificira posamezne programe, ki jih pripravlja organizacija (na primer trening projektnega dela, 20 ur, z določenimi vsebinami in metodami). Certificiranje velja za več izvedb.

**Prednosti:** Ker je sam sistem usposabljanja v organizaciji kompleksen in je sestavljen iz več delov, bi boljšo transparentnost zagotovili s certificiranjem posameznih programov. Na ta način bi imel evalvator veliko boljši vpogled v dejansko dogajanje kot zgolj pri certificiranju sistemov.

**Slabosti:** Dilema certifikacije programa je dejstvo, da se za sisteme poudarja celosten pristop (odnosi, kompetence). Isti program v nekem sistemu deluje, v drugem pa ni primeren. Kakovost programa slabi v primeru slabe izvedbe; če je program dobro napisan, še ni zagotovilo, da bo v primeru specifičnih udeležencev ali izvajalcev dosegal želeno kakovost. Več birokracije kot pri certificiranju celotnih sistemov.

## Certificiranje trenerjev usposabljanja

**Opis:** Na podlagi njegove usposobljenosti certificiramo trenerja (izvajalca usposabljanja). Kar koli bo ta oseba izvedla, velja. Marsikje se ta oblika že dogaja.

**Prednosti:** Vsaka šola stoji in pade z učiteljem. Zato tovrstno certificiranje na nek način v veliki meri zagotavlja, da bo izvedeni program usposabljanja dosegal želeno kakovost, prilagoditev skupini, organizaciji in potrebam sektorja – da bodo torej udeleženci pridobili želene kompetence.

**Slabosti:** Zahtevnost postavljanja kriterijev in še nerazvit kompetenčni model trenerja. Postavlja se vprašanje, ali naj bi bilo certificiranje veza no zgolj na določena področja trenerskega dela? Takšno certificiranje bi prezrlo tiste oblike usposabljanja, ki potekajo brez trenerjev. Poleg tega še nič ne pove o organizaciji kot učnem okolju.

Oblikovali smo štiri predloge in možnosti certificiranja, mogoče pa bi bile tudi različne kombinacije teh štirih.

## Certificiranje udeležencev usposabljanja

**Opis:** Posamezen udeleženec usposabljanja svojo kompetentnost za mladinsko delo dokazuje ne glede na to, kje in kako se je usposabljal.

**Prednosti:** Certificiranje posameznika ponuja veliko transparentnost in je močno usmerjeno v kompetence posameznika, ki so pravzaprav edino pravo merilo kakovosti izvedbe programov v mladinskem delu. Posameznik bi bolj cenil usposabljanje, saj bi certifikat prejel on sam (in ne npr. trener ali organizacija).

**Slabosti:** Glede na število kadrov, ki se vsako leto usposobijo v mladinskih organizacijah, bi bila zunanja certifikacija posameznika velik administrativni, finančni in organizacijski zalogaj. Pojavlja se tudi vprašanje zunanjega evalvatorja, usposobljenosti posameznika in z njim povezanih finančnih in organizacijskih ovir. Nevarnost prevelike formalizacije neformalnega.

## Kombinacije različnih certificiranj

**Opis:** Kombiniranje več certificiranj, ki so omenjena zgoraj.

**Prednosti:** Zagotavljanje najvišje možne stopnje kakovosti ter pravega ravnotežja med birokracijo na eni in učinkovitostjo na drugi strani.

**Slabosti:** Kompleksnost in potencialna zmeda – lahko nastane težko razumljivo sistem certificiranja.

## Priporočila

*Trudili se bomo narediti svoje, vi pa nam lahko pri tem pomagate!*

Spodnja priporočila so namenjena predvsem političnim odločevalcem. Dejstvo je, da se bo mladinski sektor razvijal ne glede na politično voljo, se pa navadno razvija v smeri, ki jo določajo politični odločevalci in financerji.

Predlagamo sedem priporočil. Če se jih bo uresničevalo, bo področje usposabljanja in sektor v celoti rasel v svoji kakovosti in potencialu.

**1. Spodbujanje razvoja projektov, ki bi bili nadaljevanje pričujočega razvitega modela usposabljanja.**

Ti projekti in potencialni razpisi bi lahko šli v smer razvoja posameznih sistemov znotraj organizacij (podpora zunanjim moderatorjem in evaluatorjem), za posamezne organizacije bi se lahko namenila sredstva za razvoj konkretnih sistemov in usposabljanj, izvedenih po teh sistemih. Tretja možnost pa je, da se podpre delovanje mreže – za njeno vzpostavitev, raziskovalno in razvojno delo ter za njeno delovanje.

**2. Spodbujanje povezovanja mladinskih voditeljev in mladinskih delavcev s konkretnimi izkušnjami iz polja mladinskega dela s strokovnimi delavci na sekundarni in terciarni ravni.**

S povezovanjem in prenosom znanj iz mladinskega sektorja v formalni sektor bi se formalni izobraževalni program okrepil s konkretnim znanjem in prakso iz terena. Mladinski sektor pa bi si zagotovil večje priznanje in omogočil razvoj usposobljenih, kakovostnih kadrov že v času njihovega formalnega izobraževanja.

**3. Podprite razvoj neodvisnega telesa.**

Za razvoj, doseganje kakovosti, hitrost in resnost krepitve področja usposabljanja v mladinskem sektorju potrebujemo institucijo /telo, ki bi se ukvarjalo s tem področjem; pri tem mislimo na mrežo organizacij ali poseben organ, ki se lahko razvije na podlagi vsebine te knjige (glej točko »mreža« v enem od prejšnjih podpoglavij).

**4. Zaposlovanje v mladinskem sektorju ali zaposlovanje mladinskih voditeljev in mladinskih delavcev v drugih sektorjih.**

Z novimi kvalifikacijami se povečuje ponudba zaposlitev v polju mladinskega dela, mladinskih politik, nevladnem sektorju, ustreznih socialnih službah in v javni upravi. Mladinski voditelji in mladinski delavci, ki imajo izkušnje iz mladinskega polja, lahko kakovostno opravljajo vlogo javnega delavca, ki deluje na podobnih področjih, saj poznajo sektor in njegovo delovanje. Spodbude za zaposlovanje mlajših odraslih z izkušnjami aktivnega delovanja v sektorju bi lahko našle svoje mesto v okviru ukrepov aktivne politike zaposlovanja.

**5. Aktivirajte povezovanje in prepletanje formalnega sistema izobraževanja ter usposabljanja v mladinskih organizacijah.**

Obstaja veliko možnosti formaliziranja znanja v posameznih sistemih izobraževanja, ne glede na to, kje so ta znanja pridobljena. Tako bi se lahko znanja, pridobljena skozi usposabljanje v organizacijah znotraj

mladinskega sektorja, priznavala v formalnem sektorju (na primer obvezne izbirne vsebine, praksa, kreditne točke). Prepletanje bi lahko potekalo tudi v obratni smeri (znanja, pridobljena skozi formalno izobraževanje, se upoštevajo tudi v sistemih usposabljanja).

#### 6. **Več sodelovanja med mladinskim sektorjem in sektorjem formalnega izobraževanja.**

Povezovanje sektorja formalnega izobraževanja z mladinskimi organizacijami ter prepletanje vsebin in prepoznavanja učinkov neformalnega usposabljanja in dela mladinskih organizacij s strani formalnih institucij je ključno za razvoj. Mnogi mladi niso nikoli povabljeni v mladinsko delo in formalno izobraževanje je lahko pravo mesto za to. Priporočamo, da se tudi v prihodnosti ustvarjajo mostovi med obema sektorjema. Lahko v obliki projektne partnerstva, dovolj pa je že z vključevanjem v različne projekte z namero o sodelovanju, ki odpira vrata, ustvarja kanale do neorganizirane mladine v formalnem izobraževanju. Pri tem naj oba sektorja ohranjata svojo avtonomijo in s tem dodano vrednost, ki jo prinašata v proces socializacije mladega človeka.

#### 7. **Nagrajevanje skrbi organizacij za področje usposabljanja na javnih razpisih**

Z namenom spremljanja in zagotavljanja kakovosti bi lahko spremljanje razvoja sistema usposabljanj uvrstili tudi v različne razpise (na primer razpis Urada RS za mladino). Tako bi se lahko posebne točke v točkovniku razpisa podeljevala glede na dejstvo, ali imajo razvit sistem ali ne in za število usposobljenih mladinskih delavcev in mladinskih voditeljev. Primeri: (1) Organizacija ima razvit sistem usposabljanja; (2) Organizacija interno beleži in certificira udeležbo mladinskih voditeljev in delavcev na usposabljanjih; (3) Usposabljanja vodijo usposobljeni trenerji.

## Kaj pričakujemo od bralcev?

Upamo, da ste uspešno prebrodili vsebine te knjige, ki odražajo razvojno delo zadnjih treh let. V kolikor ste se spoprijeli z zapisanimi vrsticami, vas želimo z naslednjimi stavki usmeriti naprej – kaj storiti, ko preberete zadnjo stran knjige.

- **Vodje organizacij.** Ne ustrašite se kompleksnosti in časovne stiske za razvoj sistema usposabljanj. Spodbujajte razvoj sistema usposabljanja in tudi svoje kadre k usposabljanju – z razvojem notranjega sistema

usposabljanja vlagate v razvoj organizacije, njenih članov, mladinskih delavcev in mladinskih voditeljev. Krepite moč organizacije in njeno podobo v javnosti. Razvoj sam niti ni povezan z visokimi finančnimi vložki.

Dejstvo je, da se bo mladinski sektor razvijal ne glede na politično voljo, se pa navadno razvija v smeri, ki jo določajo politični odločevalci in financerji.

- **Odgovorni za usposabljanje v organizacijah.** Za vas verjamemo, da prepoznate pomen razvoja sistema usposabljanja. Če ga že imate, boste gotovo preverili njegovo strukturo in potencial, če ga še nimate, pa verjamemo, da ste že ob branju delali načrte za razvoj.
- **Mladinski voditelji in delavci.** Knjiga, ki jo imate pred seboj, vam verjetno predstavlja izziv in na prvi pogled morda administracijo, ukvarjanje s papirji, ki vam bo kradlo čas, ko bi lahko bili z mladimi. Ne ustrašite se, saj je bistvo tega sistema, da ga sooblikujete in naredite koristnega sebi, organizaciji, predvsem pa tistim, ki se bodo v aktivno delo šele vključili. Gre za osebnostno in strokovno rast, ki je s pomočjo razvitega modela sedaj bolj jasna in opredeljena. Uporabite, kolikor mislite, da vam v tem trenutku koristi.
- **Odločevalci.** Čeprav je mladinski sektor večkrat odrinjen iz procesa odločanja in strokovnih razprav, s to publikacijo dokazuje, da je resnično sposoben tudi sam ustvarjati novo znanje in priporočila za lasten razvoj, s tem pa tudi zagotavljati višjo kakovost in učinkite svoje delo. Želimo si sodelovanja z vami in vašega razumevanja izzivov časa in mladinskega dela, saj bomo ravno skupaj lahko naredili premike. Sprejmite naše delo in poskusite uresničevati priporočila – ta so nastala na podlagi temeljitega razmisleka o tem, kako si priti naproti. Prepoznajte naše delo in ga pomagajte razširjati na polju mladinskega dela in tudi izven njega.
- **Znanstveniki in raziskovalci** s področja mladih, učenja in menedžmenta. Upamo, da smo razvili uporabno literaturo, ki vam bo približala delovanje in razumevanje mladinskega dela. Morda bo celo služila kot podlaga za vaše delo, raziskovanje, predavanja.

## Viri in literatura

- Kozoderc, Danilo. 2009. *Vrednotenje in priznavanje neformalno pridobljenih znanj znotraj modela formalnega izobraževanja mladinskih delavcev*. Dostopno na <http://www.mladinski-delavec.si>.







Mladinski voditelji in delavci so ključni akterji mladinskega dela. Kompetence za svoje delovne pridobivajo na različne načine, več raziskav pa je pokazalo, da se glavnina njihovih znanj, veščin in potrebnih značajskih lastnosti oblikuje znotraj organizacij – s konkretnim delom in nabiranjem izkušenj »na terenu«.

Organizacije v mladinskem sektorju so idealno okolje za usposabljanje mladinskih voditeljev in delavcev. Nekatere organizacije ta potencial izkoriščajo, druge pa ne. Če se želimo procesov usposabljanja v organizaciji lotevati načrtno, je potrebno v njej vzpostaviti sistem usposabljanja. Ta mora izhajati iz splošnih značilnosti mladinskega dela, upoštevati pa mora tudi specifične značilnosti posamezne organizacije.

Pričujoča publikacija ponuja strokovne podlage pri utemeljevanju organizacij v mladinskem sektorju kot prostorov učenja, obenem pa lahko v njej najdete tudi konkretne nasvete, kako v teh organizacijah razviti učinkovite sisteme usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev.

### Vas zanima:

- kaj je in kaj ni mladinsko delo,
- na katere izzive mladih v prihodnosti naj mladinsko delo že danes išče odgovore,
- kako utemeljiti mladinsko organizacijo kot prostor učenja,
- kaj je sistem usposabljanja mladinskih voditeljev in delavcev ter kako ga razviti,
- kako so se tega že lotile nekatere organizacije?



REPUBLIKA SLOVENIJA  
**MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT**



*Naložba v vašo prihodnost*  
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropske socialni sklad

Operacijo delno financira Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007 – 2013, razvojne prioritete: »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« prednostne usmeritve: »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistema izobraževanja in usposabljanja«.