

Objavljeno u : Andragoške studije (2010), br. 2, 123-139

Dr Dragana Pavlović Breneselović  
Univerzitet u Beogradu  
Filozofski fakultet

## Partnerstvo u obrazovanju<sup>1</sup>

### Rezime

U radu se razmatra problematika partnerstva od nivoa vrednosne kategorije do nivoa operacionalizacije koncepta partnerstva u obrazovanju. Ukazuje se na dva pristupa u sagledavanju partnerstva: polazišno-utilitaristički i procesno-podražavajući i iz njih proistekle operacionalizacije ovog pojma. Elaborira se sistemski pristup u sagledavanju partnerstva koji podrazumeva holističko, kontekstualno i procesno sagledavanje dimenzija i karakteristika partnerskog odnosa i daje kontekstualno, strukturalno i procesno određenje partnerstva.

*Ključne reči:* partnerstvo, sistemski pristup, proces, socijalni kapital

### Partnerstvo kao vrednosna kategorija

„Mnoge promene u budućnosti zahtevaće  
da istorijski dugo prisutni odnosi suparništva  
budu zamenjeni partnerskim odnosima”  
Tom Peters *Thriving on Chaos*

Gotovo da nema oblasti i aktera društvenog delanja u okviru kojeg se danas ne koristi termin partnerstvo i partnerski odnosi. Partnerstvo postaje univerzalna, rekli bismo čak pomodna poštapalica za određivanje odnosa u najrazličitijim oblastima – politici, ekonomiji, međunarodnim odnosima, bezbednosnom sistemu, marketingu, korporativnoj sferi, obrazovanju, (zlo)upotrebljavana često samo kao deklarativna i dnevnopolitička „zastavica“.

Postoji, međutim, bar nekoliko karakteristika savremenog društva iz kojih se generiše aktualnost partnerstva. To su: globalizacija kojom fenomeni dobijaju univerzalnost; enormno povećanje i usložnjavanje znanja i iz toga proistekla potreba sve veće specijalizacije uz istovremeno ubrzanje i stalne promene kojima se fenomeni usložnjavaju i zahtevaju multiple pristupe; doktrina ljudskih prava i iz nje

---

<sup>1</sup> Rad je nastao u okviru projekta „Obrazovanje i učenje – pretpostavke evropskih integracija“ (broj 149015) koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije

proistekli dominantni ideali društvenog funkcionisanja (participacija, poštovanje različitosti, kooperacija); razvoj informatičkog društva i pomeranje paradigme u poimanju sveta ka sagledavanju sveta kao mreže odnosa. Ekološki pogled na svet i sistemsko sagledavanje fenomena uslovljavaju promenu paradigme društvenog razvoja sa obrasca rasta na obrazac održivosti, sa naglaska na kulturi samopotvrđivanja ka naglasaku na kulturi integracije (Capra, 1998). Kako ističe Kapra, ova promena paradigme nosi sa sobom promene i u načinu poimanja sveta i u vrednostima koje se promovišu (Tabela 1). Jedna od tih vrednosti je partnerstvo.

Poimanje		Vrednosti	
<i>samopotvrđujuće</i>	<i>integracijsko</i>	<i>samopotvrđujuće</i>	<i>integracijsko</i>
racionalno	intuitivno	širenje	očuvanje
analiza	sinteza	takmičenje	saradnja
redukcionističko	holističko	kvantitet	kvalitet
linearno	nelinearno	dominacija	<b>partnerstvo</b>

Tabela 1. Mehanicističko i sistemsko poimanje sveta i promovisanih vrednosti (Capra, 1998, str. 23)

Dva su značenja pojma partnerstva u svakodnevnoj upotrebi:

1. kao vrsta *poslovne celine*, formalizovano udruživanje kroz koje partneri uzajamno dele dobitak ili gubitak u poslu u koji su zajednički investirali (ortakluk)
2. kao *odnos* između individua ili grupa koje karakteriše uzajamna saradnja i odgovornost u postizanju zajedničkih ciljeva

Dominantan pristup u određivanju pojma partnerstva jeste da je partnerstvo polazište u odnosima koje proističe iz zajedničkih ciljeva i interesa i realizuje se kroz deljenje resursa i odgovornosti. Neki od primera ovakvog određenja su:

*Odnos između dve ili više strana koje su se dogovorile da rade kooperativno prema zajedničkom i/ili kompatibilnom cilju i u kome postoji: podela moći i odgovornosti; povezivanje i deljenje resursa, podela obaveza i zajedničko*

*preuzimanje rizika kao i međusobna korist (Rodal & Mulder, 1993 prema ECCD Partnership., 2002)*

*Odnos između pojedinaca ili institucija koja se bazira na uzajamnim ili komplementarnim potrebama i koji obuhvata deljenje resursa i zajedničko delovanje na obostranu korist (definicija John Hopkins Institute for Policy Studies prema Developing., 1998).*

### **Pojam partnerstva u obrazovanju**

Termin partnerstvo je veoma prisutan i u oblasti obrazovanja, pa neki autori (Davies, 2002, Hargreaves, 2002) čak ističu da je postao *opšta mantra* u obrazovanju. Rut Ajsler govori o neophodnosti redefinisiranja celokupnih odnosa u obrazovanju u partnerske. To podrazumeva korenite izmene postojećih socijalnih struktura zasnovanih na modelu dominacije (na autoritativnosti, nejednakosti, strahu i sili) i uspostavljanju modela partnerstva zasnovanog na ravnopravnosti, demokratskim načelima, brizi i staranju (Eisler, 2002).

Koncept partnerstva je ideal ili model odnosa baziran na pretpostavci da različiti akteri povezuju i udružuju svoje snage i resurse u donošenju odluka i preduzimanju aktivnosti u pravcu zajedničkog cilja, a to je kreiranje optimalnih uslova za obrazovanje, učenje i razvoj deteta. Partnerstvo se određuje kao forma ili struktura odnosa koja podrazumeva odnos među jednakima koji su se saglasili oko zajedničkih ciljeva, zajednički odredili svoje uloge i imaju jednako distribuirani autoritet u donošenju odluka.

Model partnerstva kao forme odnosa među različitim sistemima danas je veoma prisutan u sferi obrazovanja pa se govori o partnerstvu različitih obrazovnih institucija (npr. škole/vrtića i univerziteta), partnerstvu sa različitim subjektima zajednice (partnerstvo škole/vrtića sa porodicom, poslovnim organizacijama, nevladinim

organizacijama; partnerstvo istraživačkih institucija sa nosiocima obrazovne politike), partnerstvu obrazovnih institucija na nivou lokalne zajednice ili šire (npr. partnerstvo različitih univerziteta u realizaciji studijskih programa). Isto tako, partnerstvo se razmatra kao kvalitet odnosa koji se uspostavlja između različitih aktera u obrazovanju, pa se govori o partnerskom odnosu u nastavi, u procesu učenja, među zaposlenima.

U literaturi iz oblasti obrazovanja nailazimo na različita određenja ovog pojma. Zbog velikog broja i raznolikosti ovih definicija u tabeli 2 je data sinteza *obrazaca* u definisanju partnerstva, obavljena na osnovu analize literature o odnosu porodice i javnog vaspitanja.<sup>2</sup>

1. Ne postoji definicija
Na prvi pogled iznenađujuće, ali u velikom broju radova koji se bave partnerstvom ne postoji definicija partnerstva. Termin partnerstvo se koristi za označavanje poželjnog oblika odnosa, ističe se važnost partnerstva, govori se o efektima, navode se područja realizacije i problemi u uspostavljanju, bez preciziranja značenja samog termina. <sup>3</sup>
2. Definisane partnerstva kao organizacione forme
Partnerstvo se definiše kao organizacija ili entitet sastavljen od dve ili više članova. Članovi su partneri. <i>Partnerstvo je organizacija, tj. socijalni entitet u kome su ljudi uključeni na zajedničkom poslu i koja je usmerena na obostranu dobit koju partneri, pojedinačno, ne bi mogli da ostvare</i> (Clifford i Millar, 2007)
3. Definisane kroz položaj u aktivnosti ili organizaciji
Definisane kao položaja u odnosu na drugog u nekoj aktivnosti ili organizaciji ili širem odnosu. Npr. <i>U tom procesu (aktivnosti, nastojanju i sl.) roditelji su partneri škole; partneri univerziteta u projektu su (određene) škole.</i>
4. Definisane kroz druge oblike interpersonalnih ili interorganizacionih odnosa
Interpersonalni odnosi: saradnja, kooperacija, kolaboracija, mreža <i>Partnerstvo je kolaborativni odnos između dve strane, a uključivanje roditelja je sredstvo za njegovo uspostavljanje.</i> (Deslandes, 2001) Interorganizacioni odnosi: konzorcijum, udruženje, joint venture, alijansa, kolaborat

<sup>2</sup> Analiza je obuhvatala teorijske studije (16 monografija i 56 članaka), istraživanja (24 članka i 2 sintezne monografije), programe i evaluacije programa (14 članaka i 8 sinteznih monografija), priručnike (17 i 5 Web sajtova) i legislativu (5 monografija, 1 sintezna monografija i 9 Web sajtova).

<sup>3</sup> Potvrdu čestog odsustva definicije partnerstva našli smo i u radu Matju Kliforda i Suzan Miler (Clifford i Millar, 2007) o evaluaciji partnerstva univerziteta i škole u okviru SCALA (System-Wide Change for All Learners and Educators) projekta. Prema njihovim rezultatima, od 77 analiziranih članaka koji se bave ovom problematikom u 40% slučajeva ne postoji definicija partnerstva.

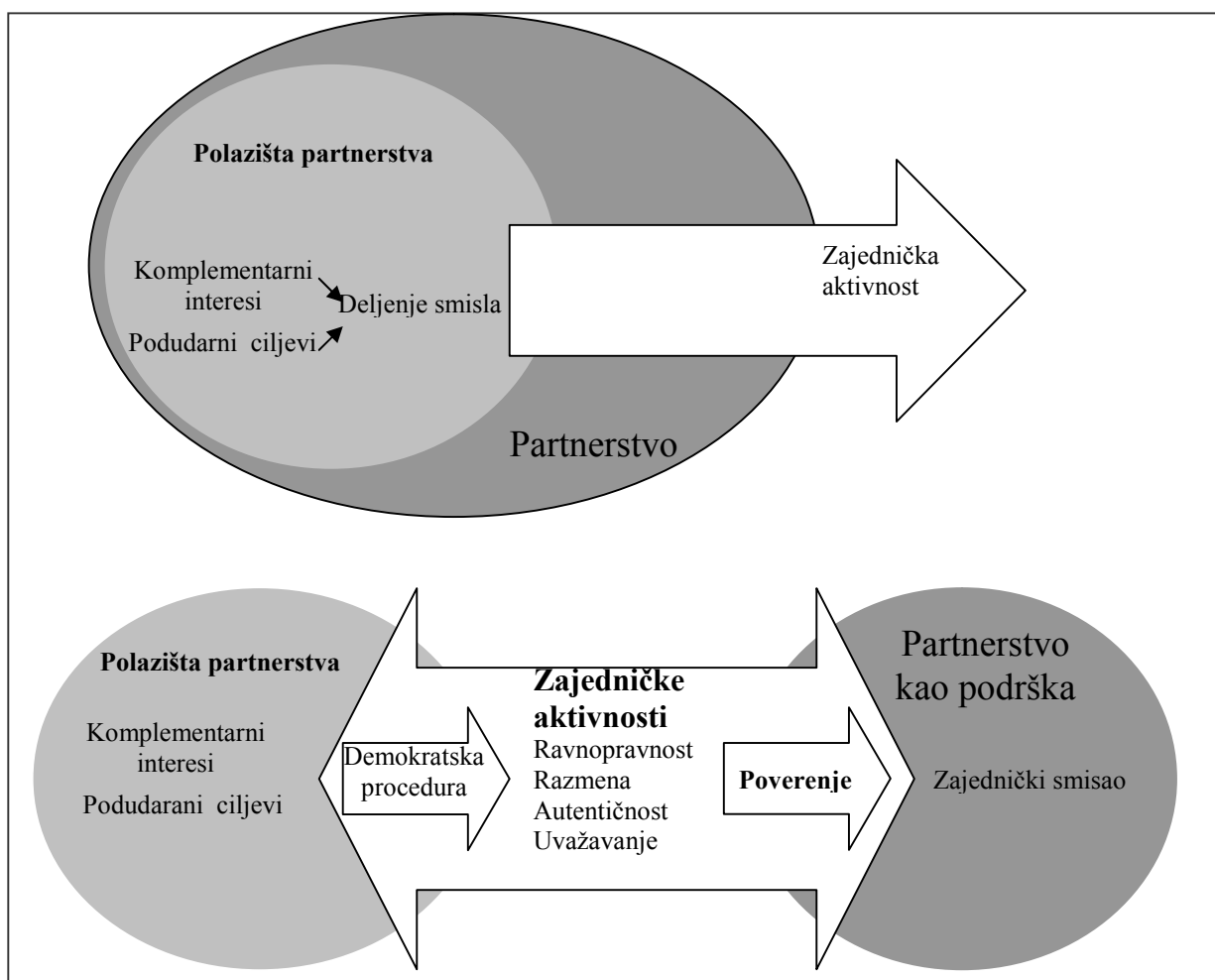
<p><i>Partnerstvo je alijansa između roditelja i nastavnika sa ciljem podrške napretka škole i boljeg uspeha sve dece (Swap, 1993).</i></p>
<p><b>5. Manifestno određenje</b></p> <p>Definisanje kroz područja i/ili oblike realizacije.</p> <p><i>Partnerstvo se realizuje kroz pet bazičnih tipova interaktivnih odnosa: 1. dvosmerna komunikacija, 2. podrška deteta, porodice i programa, 3. učenje jedni o drugima i kako da rade zajedno, 4. deljenje odgovornosti, 5. kolaboracija u donošenju odluka i zastupanju (Chrispeels, J., Rivero, E., 2000 prema prikazu istraživanja u Henderson i Mapp, 2002)</i></p>
<p><b>6. Definisano</b></p> <p>Kroz polazište</p> <p><i>Partnerstvo se zasniva na premisi da partneri imaju zajedničke osnove za delovanje i osećanje međusobne zavisnosti koje podupire njihovo udruživanje. (Swick, 2001)</i></p> <p>Kroz proces</p> <p><i>Model odnosa zasnovan na međusobnoj razmeni u kojoj uče iz uzajamnog znanja i iskustva (Bouchard i dr., 2001)</i></p> <p>Kroz svojstva (karakteristike odnosa)</p> <p><i>Odnos koji karakteriše deljenje smisla, uzajamno poštovanje, i spremnost da se angažuje (Pugh prema Rabuscova, 2002).</i></p> <p>Integrativna definicija koja sadrži određenje kroz polazišta, proces i prirodu odnosa.</p> <p><i>Partnerstvo kao reciprocitet – deljenje (iako ne jednake) moći, odgovornost, razmena koja počinje slušanjem drugog, dijalogom i uzajamnim davanjem i uzimanjem, zajednički ciljevi zasnovani na zajedničkim vrednostima, prepoznavanje razlika i saglasnost za zajedničke aktivnosti u pravcu zajedničkog cilja. (Bastiani, 2003)</i></p> <p><i>Partnerstvo se zasniva na uzajamnom poverenju, zajedničkim ciljevima i dvosmernoj komunikaciji (Deslandes, 2001)</i></p> <p>Izmešano</p> <p>Ovo su definicije kojima je izmešano više obrazaca određenja (npr. određenje kroz područja i organizacionu formu)</p> <p><i>Partnerstvo obuhvata dugoročno obavezivanje, uzajamno poštovanje, širok opseg uključivanja porodice i edukatora na različitim nivoima aktivnosti i deljenje odgovornosti u planiranju i donošenju odluka. (Swap, 1993)</i></p> <p><i>Partnerstvo karakteriše: zajednički ciljevi i koristi, odnos poverenja, otvorena komunikacija, podržavajući odnosi, zajedničko odlučivanje, efektivno liderstvo (McCullum, 2000)</i></p>

Tabela 2. Obrasci definisanja partnerstva

## Dva modela partnerstva

U području obrazovanja mogu se uočiti dva pristupa u sagledavanju partnerstva, pri čemu je prvi nesumnjivo dominantan, odražavajući uobičajni pristup partnerstvu i u drugim sferama delatnosti (Šema 1).

Takav pristup nazvaćemo polazišno-utilitaristički. On se zasniva na postavci da partnerstvo proističe iz postojanja komplementarnih interesa i podudarnih ciljeva koji su osnov za deljenje zajedničkog smisla i iz čega sledi proces zajedničkih aktivnosti. Po ovom pristupu, budući da npr. porodica i škola imaju preklapajuće sfere interesa i delovanja, a to je dete i njegovo obrazovanje, identifikacijom i definisanjem zajedničkih ciljeva između njih se uspostavlja partnerstvo koje se potom ispoljava kroz proces zajedničkih aktivnosti.



Šema 1. Polazišno-utilitaristički i procesno-podražavajući model partnerstva

Drugi pristup u određenju partnerstva nazvaćemo procesno-podražavajući. Po njemu, komplementarni interesi i podudarni ciljevi su samo polazište za razvijanje partnerstva, ali da bi se partnerstvo uspostavilo neophodan je proces zajedničkih

aktivnosti kojim se izgrađuje *poverenje* i zajednički smisao i čiji je ishod partnerstvo kao uzajamna podrška. Partnerstvo u ovom slučaju nije polazište nego proces čiji je ishod podrška. Postojanje komplementarnih interesa i podudarnih ciljeva pretpostavka je (razlog je) uspostavljanja odnosa, ali se time ne određuje *priroda* tog odnosa – partnerstvo ne proističe iz podudarnosti i komplementarnosti interesa i ciljeva. Priroda odnosa kao partnerskog uspostavlja se kroz proces interakcija koji odlikuje ravnopravnost, razmena, autentičnost i uvažavanje, kao osnove za uzajamno poverenje.

Iz ovakvih različitih određenja proistću i različite operacionalizacije partnerstva:

1. U okviru prvog pristupa operacionalizacija je manifestna: partnerski odnos se operacionalizuje kroz organizacione strukture i područja delovanja. Partnerstvo se svodi na manifestovane organizacione strukture i oblike realizacije odnosa. Npr. u ovakvoj operacionalizaciji odnosa škole i porodice akcentat je na oblicima saradnje sa porodicom, njihovoj raznovrsnosti i učestalosti i obuhvatu roditelja, pa se govori o partnerstvu u području komunikacije, upravljanja, učešća roditelja u programu, razvijanju roditeljskih kapaciteta i sl. i iz toga proisteklim različitim oblicima saradnje sa porodicom (npr. roditeljski sastanci, individualni obrazovni planovi, volontiranje roditelja).

2. U drugom pristupu, reč je o supstancijalnoj operacionalizaciji, kojom se partnerstvo određuje kroz prirodu i karakteristike samog odnosa. Supstancijalna operacionalizacija otvara suštinsko pitanje *prirode* i *kvaliteta* odnosa: pitanje uzajamnog poverenja, razmene i jednakosti moći. Supstancijalno sagledavanje odnosa predstavlja izazov za status pojedinih aktera u odnosu jer podrazumeva deljenje moći, a ne posedovanje moći nad

drugima na osnovu statusa ili hijerarhije znanja. Npr. u odnosu istraživača i praktičara ovakav odnos podrazumeva promenu statusa praktičara iz objekta proučavanja u subjekta istraživanja i predstavlja izazov za ekspertski status istraživača; u odnosu porodice i škole ovakav odnos predstavlja izazov za zaposlene u školi i njihov ekspertski status (kao onih koji „znaju šta treba“), jer supstancijalni partnerski odnos podrazumeva da je znanje roditelja isto toliko važno kao znanje profesionalaca, njime se roditeljima daje pravo glasa, deli moć sa roditeljima u zajedničkom odlučivanju, upravljanju i učenju i isključuje ekskluzivno pravo na istinu (Hughes, 2007).

Obe operacionalizacije nose ograničenja. U prvom slučaju, zanemaruje se priroda i kvalitet samih odnosa (pa se npr. realizuju oblici saradnje koje osmišljavaju eksperti *za* roditelje), U drugom slučaju, odnos se sagledava kao dijadni sistem uzajamnog poverenja, jednakosti i razmene zanemarujući šire kontekstualne dimenzije kojima se odnosi oblikuju kao što su npr. politika obrazovanja, dominantni kulturni modeli, organizacioni kontekst.

### **Sistemska određenje partnerstva**

Sistemska pristup određenju partnerstva podrazumeva holističko, kontekstualno i procesno sagledavanje odnosa iz tri perspektive: holističke perspektive kojom se sagledavaju odnosi u kontekstu („ptičija perspektiva“ prema Banatiju (Banathy,1991)); strukturalno-funkcionalne perspektive, kojom se sagledavaju pojedine dimenzije i subdimenzije i njihova uzajamna povezanost, i procesne perspektive kojom se sagledava uzajamnost, dinamičnost i promena.

Kontekstualno i holističko sagledavanje partnerstva podrazumeva sagledavanje partnerstva kao kompleksnog sistema različitih, uzajamno uslovljenih,uzajamno



povezanih i uzajamno zavisnih dimenzija koje ga određuju. Pri tome, poimanje konteksta nije statično, kao nezavisnih struktura odnosa, već se kontekst sagledava „kroz interakciju u kojoj su svi aktivni, u uzajamnoj sprezi i pod uzajamnim uticajem” (Bronferbrener, 1985, str. 17) i zasniva na *relacionom poimanju konteksta* u kome delovi i celina uzajamno oblikuju jedni druge i nema *a priori* značajnijeg uticaja ni jednog konteksta nad kontekstima koji su u njega uklopljeni, niti subordiniranosti konteksta (Datnow i dr., 2002).<sup>4</sup>

Identifikovali smo četiri ovako shvaćene dimenzije odnosa: društvenu, programsku, personalnu i organizacionu.

Društvena dimenzija. Društveni kontekst istovremeno oblikuje sve aktere u odnosu kao i njihov uzajamni odnos. Društveni kontekst je kompleksan, multilevelan, uzajamno uslovljen i dinamičan sistem koji obuhvata dimenzije socijalnog konteksta, kulturnog konteksta, prosvetne politike kao izraza dominantnih društvenih potreba i određenja funkcije obrazovanja kao i naučne paradigme iz koje sagledavamo ove odnose i aktualnih naučnih saznanja. Društveni kontekst determiniše kulturna obeležja i ideale, funkcije različitih sistema i organizacija, kao i socijalne uloge različitih aktera. Iz različitih socijalnih uloga sledi različitost perspektiva, očekivanja i značenja koje pojedini akteri imaju i u odnosu na obrazovanje i na uzajamni odnos (npr. različitost socijalnih uloga istraživača u odnosu na praktičare u obrazovanju).

Programska dimenzija. Odnos partnerstva uspostavlja se i realizuje u okviru određenog programa. Praksa programa reflektuje određena polazišta o akterima partnerskog odnosa i shodno tome, određuje njihov položaj i uloge. Bitne

---

<sup>4</sup> Autori (Datnow i dr., 2002) kritikuju takozvani koncept „uklopljenog konteksta” po kome je jedan kontekst smešten u sukcesivno šire kontekste kojim je obuhvaćen (uobičajno predstavljeno koncentričnim krugovima), smatrajući da se ovakvim pristupom ostaje na jednostranoj perspektivi (usmerenost na aktivnosti u jednom okruženju) čime se lako upada u zamku strukturalnog determinizma (da se promena može propisati i uneti spolja i da se ništa ne može promeniti jer zavisi od faktora van naše zone uticaja).

subdimenzije programa, koje ne moraju biti i najčešće nisu do kraja eksplicitne i elaborirane u programskom konceptu, su : programski pristup drugom akteru (npr. program saradnje istraživača sa praksom da li polazi od deficitarnog pristupa praksi koje eksperti treba da poboljšavaju ili se bazira na pristupu razvoja kapaciteta vaspitne prakse kroz uzajamnu podršku); polazište za uspostavljanje odnosa (da li je to potreba istraživača, škole ili njihov odnos); programske uloge aktera (npr. praktičari kao objekti podučavanja i istraživanja ili kao participatori; nosioci prosvetne politike u istraživačkom projektu kao sukreatori ili nadzor).

Organizaciona dimenzija. Program je nerazdvojiv od konteksta – on realno ne postoji mimo određenog konteksta. Neposredni kontekst realizacije programa je organizacija (organizacije) u okviru koje se odnos uspostavlja: njena struktura i kultura, kao i područja delovanja, oblikuju ovaj odnos.

Personalna dimenzija. Koliko god ove interakcije oblikuje i na njih utiče određeni društveni kontekst, programska koncepcija i kontekst u kome se program realizuje, one su uvek *lični susret pojedinaca* kroz koji se svi navedeni uticaji prelamaju i istovremeno, pojedinaca koji te uticaje personalno uobličavaju. Personalna dimenzija obuhvata npr. uverenja o vlastitoj ulozi, doživljaj pozvanosti, doživljaj vlastite moći uticaja, personalnu istoriju odnosa.

Razumevanje i razvijanje odnosa, dakle socijalnih interakcija, je pitanje sagledavanja i menjanja položaja subjekta u tim odnosima kroz uloge koje imaju. Partnerske uloge proističu iz rekonstrukcije u sve četiri dimenzije (Šema 2).

Na nivou društvene dimenzije, to znači rekonceptualizaciju socijalnih uloga dekonstruisanjem hijerarhijskih odnosa: promenom strukture moći od *moći nad* drugima u *moć sa* drugima. Moć aktera se ne bazira na hijerarhiji ekspertskog znanja ili statusnoj hijerarhiji institucije, nego na potencijalu stvaranja uslova za ojačavanje

drugih (čime se razvija *moć za* i vlastito osećanje moći – samopoštovanje) i jača *moć sa* (Chambers, 2004).



Šema 2. Dimenzije partnerskog odnosa

Na programskom nivou to znači razmenu kroz *dijalog* kroz koji će akteri „sagledavati svoja uverenja o deci, podučavanju i učenju ne kao neutralna i nezavisna već kao istorijski i kulturno uslovljena i time otvorena za tumačenje, kritikizam i rekonstrukciju, vlastitu i sa drugima, i podsticanje drugih da čine to isto” (Hughes, MacNaughton, 2007).

Na organizacijskom nivou to znači strukturu i kulturu ustanove (organizacije) kojom se promoviše *pozvanost* (Hoover, 2005; Henderson, A., Mapp, K. (2002) i participacija: organizacija prostora i vremena koja omogućava participaciju; transparentne procedure participacije; kultura kolaboracije i kontinuiranog učenja.

Na personalnom nivou to znači *poverenje* kao spremnost da izložimo sebe drugome, izgrađeno kroz socijalne interakcije bazirane na poštovanju, pažnji,

integritetu i kompetencijama druge strane (Bryk i Schneider prema Mendoza i dr., 2003).

Uzajamno povezane i potkrepljujuće dimenzije (prikazane središnjim kvadratom na Šemi 2) dijaloga, deljenja moći, poverenja i pozvanosti generišu suštinu partnerstva (spoljašnji obod na Šemi 2): *mrežu* kao strukturu odnosa koji se zasnivaju na zajedničkoj moći (Capra, 1998) - razvijeni *socijalni kapital* izražen kroz mrežu odnosa kojima se uspostavlja dostupnost resursa (Coleman, 1991; Mendoza i dr., 2003).; izgrađivanje *zajedničkog značenja*; *zajedničko delanje* (kolaboracija ili su-delovanje<sup>5</sup>) i *emancipaciju* – jačanje vlastitih kapaciteta za razumevanje obrazovanja i učenje i menjanje društvene prakse.

Socijalni kapital nije generički kapacitet: on se razvija kroz socijalne interakcije i dobija svoj karakter iz prirode interakcija iz kojih se generiše i određenog sistema prakse i podrazumeva odgovarajuće strukturalne kapacitete (Halverson, 2003). Kakva će, prema tome, biti priroda odnosa, da li će on biti odnos suparništva, uključivanja, saradnje ili partnerstva, ili nešto drugo, zavisi od prirode *procesa* kojima se ove interakcije povezuju i usaglašavaju.

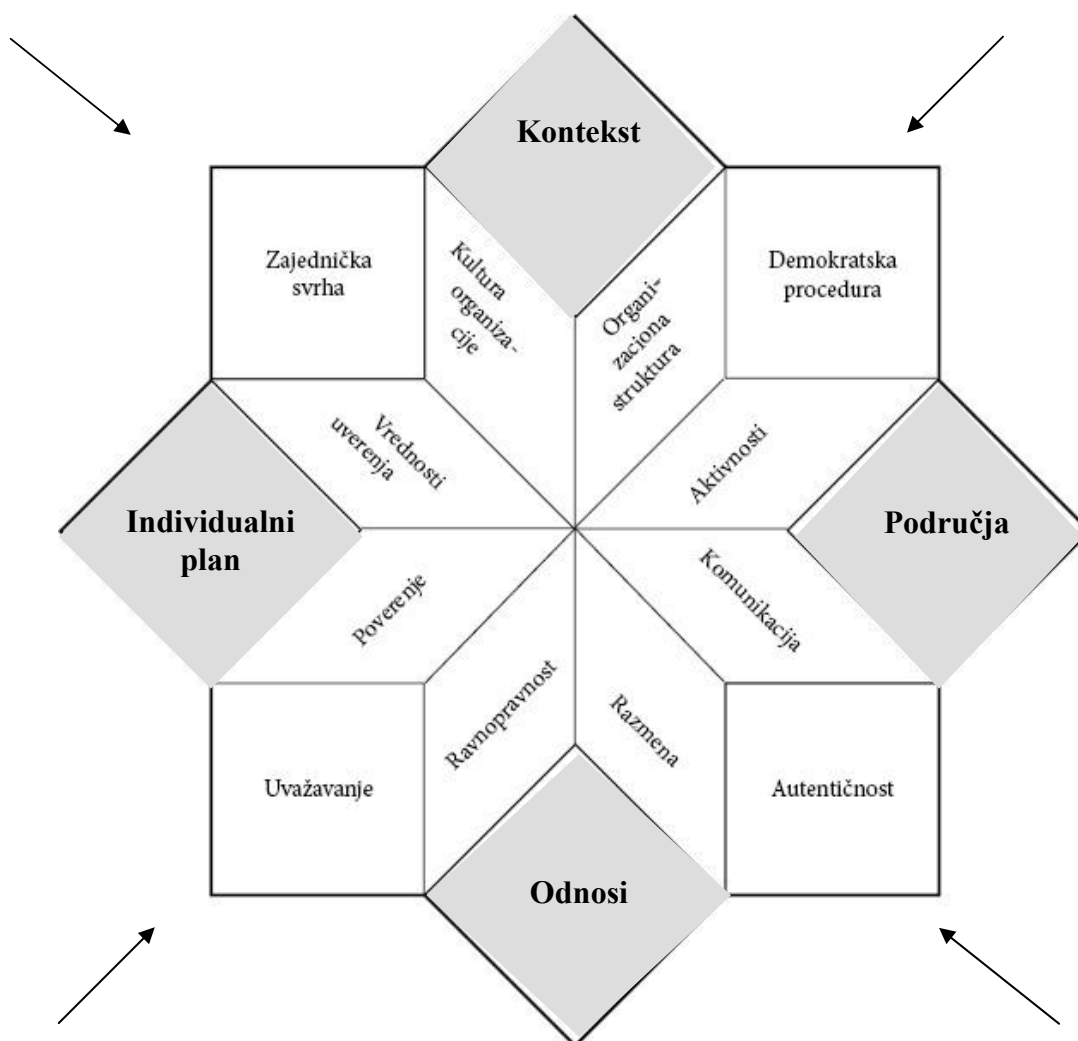
Na Šemi 3 prikazan je proces uspostavljanja partnerstva. Metafora origami „žabice“ je pokušaj grafičkog prikaza celovitog, dinamičnog, uzajamno uslovljenog i preklapajućeg procesa čije dimenzije i pojedine aspekte samo za potrebe detaljnijeg određenja možemo prikazivati pojedinačno i izdvojeno.

Model „žabice“ ukazuje: prvo, na uzajamnu povezanost dimenzija uspostavljanja *odnosa* partnerstva sa dimenzijama na *individualnom planu*, kroz različita *područja* u dimenzijama organizacijskog *konteksta*; drugo, na unutrašnju

---

<sup>5</sup> Termin *kolaboracija* koristimo podvlačeći razliku između kooperacije kao odnosa koji se izgrađuje oko prihvaćenog cilja kroz zajedničke zadatke ili aktivnosti i u kome svaka strana zadržava svoj identitet, naspram kolaboracije koja se izgrađuje oko zajedničkog iskustva, interesa ili ciljeva u procesu traganja za zajedničkim sagledavanjem i rešenjima. Iz tih razloga ne koristimo termin *saradnja* jer je dominantna upotreba ovog termina u prvom značenju, već termin *su-delovanje*.

dinamiku kojom se pomeranja jednog aspekta date dimenzije odražava na pomeranja u drugima aspektima te dimenzije, ali i u drugim dimenzijama; treće, na isprepletanost i uzajamna preklapanja u kojima pojedini aspekti istovremeno oblikuju više dimenzija; četvrto, na spoljašnju dinamiku: origami se pomera, približava ili udaljava zavisno i od spoljašnjih faktora kao što su program, regulativa, prosvetna politika, širi kulturni kontekst, socijalno determinisane uloge aktera.



Šema 3. Origami „žabica” procesa uspostavljanja partnerstva

<b>Karakteristike odnosa</b>	
Ravnopravnost	<i>Jednakost u mogućnosti realizacije svojih prava i moći uticaja u skladu sa svojim pravima. To znači biti jednak u pravu na koje se ima pravo, a ne jednakost prava (Larenz, 1979).</i>
Razmena	Mogućnost uzajamnog poznavanja i izgrađivanje zajedničkog značenja.

<b>Karakteristike odnosa/Područja</b>	
Autentičnost	Mogućnost ispoljavanja i zadovoljavanja vlastitih potreba, interesa i interesovanja i razvijanje vlastitih kapaciteta.
<b>Karakteristike odnosa / Individualni plan</b>	
Uvažavanje	Izgradnja vlastitog statusa na bazi kompetencija i podrška razvoju kompetencija drugog.
<b>Područja</b>	
Aktivnosti	„Pošto smo mi ono što radimo, ako želimo da se promenimo, moramo da počnemo sa promenama onoga što radimo” (Wills prema Donahoe, 1993, str. 166). Odnos sa drugima izgrađuje se kroz zajedničko polje delovanja, učešćem u mreži recipročnih obaveza i dužnosti i zajedničkih aktivnosti. Time se pružaju mogućnosti učesnicima da se, u realizaciji zajedničkih zadataka i interesa, oslone jedni na druge i u tom procesu se izgrađuje uzajamno poverenje i reputacija (pouzdanost drugog aktera). Organizacije sa visokim nivoom socijalnog kapitala imaju visok nivo pouzdanosti među članovima. Uspostavljanje prakse poverenja pomaže ljudima da kroz razmenu ostvaruju pristup i uzajamno korišćenje resursa (Halverson, 2003).
Komunikacija	Područje komunikacije je osnov za uspostavljanje odnosa. Stepen i kvalitet komunikacije oblikuje uzajamne odnose i način realizacije odnosa. Komunikacija prožima sva druga područja aktivnosti i realizuje se i kroz različite oblike i tipove aktivnosti u drugim područjima, kao što god se druga područja i oblici dominantno realizuju kroz komunikaciju. Komunikacija ne podrazumeva samo uzajamnu razmenu informacija već pre svega dijalog kao proces izgrađivanja zajedničkog značenja kojim ojačavaju kolektivne težnje i istovremeno se akteri menjaju na individualnom planu.
<b>Individualni plan</b>	
Poverenje	Poverenje je spremnost pojedinca ili grupe da izloži sebe drugome na osnovu uverenja da je druga strana benvolentna ( da će delovati u našem najboljem interesu), pouzdana ( da se možemo osloniti i računati na nju), kompetentna (verovanje u sposobnost druge strane da će uspešno obaviti ono što proističe iz njene uloge), poštena (stepen do koga druga osoba ili institucija manifestuje integritet, govori istinu i realno prikazuje stanje) i otvorena ( stepen do koga druga strana podržava komunikaciju i razmenjuje informacije) (Hoy i Tschannem-Moran prema Railsback, 2003).
Vrednosti	Vrednosti (šta se smatra važnim, šta je dobro, šta je standard za vredno); verovanja kao kognitivno poimanje istine i realnosti (Ott, 1989 prema Peterson, 2002); norme, kao mreža postavljenih očekivanja u vezi različitih aspekata socijalnih odnosa (očekivano poželjno ponašanje, adekvatno oblačenje, primereni jezik); pretpostavke kao podsvesni sistemi verovanja, percepcije i vrednosti (pretpostavke o zainteresovanosti i potencijalima druge strane, o ulogama) određuju načine na koji mislimo i delamo.
<b>Kontekst</b>	
Struktura	Organizacionu strukturu ustanove (infrastrukturu) čine: organizacija prostora, infrastruktura aktivnosti (radno vreme,

	<p>raspored aktivnosti, način tranzicije, organizacija rutinskih aktivnosti); struktura zaposlenih (broj, obrazovanje, pol, fluktuacija, struktura odnosa među zaposlenima). Upravo elementi infrastrukture, kao realno opaženo i doživljeno, nose poruku o stvarnom položaju i ulogama aktera vaspitne prakse<sup>6</sup> (Pavlović-Breneselović, 1990) Kulture ne postoje u vakuumu; one su uspostavljene u strukturama vremena i prostora. Ove strukture oblikuju odnose. (Hargreaves, 1995). Bitni elementi strukture, kada govorimo o procesu uspostavljanja partnerstva, su: 1. pitanje organizacione strukture zaposlenih sa dva, uzajamno povezana, aspekta a to su postojanje uzajamno zavisnih uloga (struktura timskog rada umesto strukture izolacije) i pitanje moći i autonomije organizacije; 2. vreme i 3. fizička bliskost kao prostorna struktura kojom se omogućava neposredna i kontinuirana interakcija (npr. pitanje veličina ustanove, postojanje prostora za zajedničko delanje, otvorenost prostora)</p>
Kultura	<p>Kultura organizacije, kao sistem vrednosti, pravila, verovanja, znakova, simbola, rituala, je organski deo organizacijske zajednice. Ako se kultura menja, sve se menja. Kulturu organizacije čine zajednički smisao i svrha koji ne moraju biti, i najčešće nisu, identični proklamovanoj funkciji i zvaničnim ciljevima programa; vrednosti, norme i pretpostavke; rituali, tradicije i ceremonije, institucionalna istorija kao manifestacija vrednosti, zajedničkog smisla, pripadništva i normi; arhitektura, artefakti i simboli kao elementi fizičkog prostora kojima se manifestuju vrednosti, norme i pretpostavke.</p> <p>Kultura organizacije manifestuje se kroz odgovarajuće obrasce ponašanja, socijalne norme i mentalne modele i formira naše tumačenje i doživljaj odnosa i aktivnosti. Prema Petersonu (Peterson i Deal, 2002), ona određuje fokus (šta smatramo važnim); predanost (stepen do koga se identifikujemo sa onim što radimo); motivaciju (spremnost da na tome radimo); produktivnost (stepen do koga ostvarujemo cilj).</p>
<b>Kontekst/Područja</b>	
Demokratska procedura	<p>Razvijena i transparentna procedura kojom se omogućava razmena, autentičnost i ravnopravnost kroz postojanje razvijenih i transparentnih struktura kroz koje se ostvaruje komunikacija kao što su zajednički sastanci, pisana komunikacija, neformalni susreti i sl. i pravila i procedure kojima se regulišu procesi donošenja odluka, podela uloga, preuzimanja vođstva i razrešavanja konflikata</p>
<b>Kontekst/Individualni plan</b>	
Zajednička svrha	<p>Iz poverenja se, kroz zajedničke aktivnosti, artikuliše zajednička svrha i smisao odnosa kao uzajamne <i>podrške</i>, jer je poverenje osnov socijalnog kapitala. Zajednički ciljevi (vrednosti i svrha)</p>

<sup>6</sup> „Ideologija je u stvari sistem predstavljanja, ali u većini slučajeva ove predstave nemaju nikakve veze sa svešću ... one se velikoj većini ljudi nameću pre svega kao strukture; one su opaženi-prihvaćeni-doživljeni objekti” (Altiser, 1971 prema Pavlović-Breneselović, 1990).

	pokreću naše delanje i determinišu kulturu, a kultura istovremeno proističe i oslanja se na kompatibilnu strukturu.
--	---

Partnerstvo smo iz ove perspektive odredili kao proces realizacije „odnosa sa“ zasnovan na komplementarnim ciljevima i interesima koji karakteriše ravnopravnost, autentičnost, razmena, uvažavanje i koji se realizuje u razvijenoj demokratskoj proceduri kroz komunikaciju i učešće u zajedničkim aktivnostima u kompatibilnom kontekstu.

”Odnos sa” kao način realizacije odnosa nije fenomen sam po sebi, on je konstrukcija koja se izgrađuje i manifestuje kroz zajedničko polje delovanja i zavisi i od našeg „odnosa prema” (uverenja, očekivanja, vrednosti) i od celokupnog konteksta delovanja. „Odnos sa” se izgrađuje u *procesu delanja* i ne može se uneti spolja kao zahtev ili gotov obrazac. Kakva će biti priroda odnosa, da li će on biti partnerski, zavisi od naših težnji i verovanja, ali i od procesa kroz koji se realizuje u datom kontekstu. Iz toga sledi:

1. Promene karaktera odnosa u partnerske ne mogu se uneti kao gotovi obrasci ili zahtevi spolja – one se dešavaju kroz proces realizacije tih odnosa među *subjektima* interakcije u određenom *kontekstu*.
2. Promene karaktera odnosa u partnerske ne mogu se uspostaviti izmenama u pojedinom području delovanja unošenjem gotovih modela odnosa, već se promene dešavaju kroz *interaktivni proces razvijanja* takvih modela. Npr. unošenjem nekog novog oblika saradnje sa porodicom ne menjamo automatski karakter odnosa porodice i vrtića. Ono što ga menja je *proces* uspostavljanja i realizacije tog oblika – koliko odražava autentične potrebe porodice, koliko proističe iz razmene i zajedničkog razumevanja.



3. Priroda (karakteristike) uspostavljenih odnosa *ne može prethoditi* praksi nego *sledi* iz prakse delovanja. Partnerstvo kao moguća priroda (karakteristike) odnosa nije polazište nego ishod, ono se manifestuje kroz realno uspostavljene odnose u kontekstu delovanja. Npr. uvažavanje kao jedna od dimenzija partnerstva, kao zahtev ostaje uvek na deklarativnom nivou jer se ne može manifestovati samo po sebi – tek realizacijom odnosa kroz proces delovanja koji se zasniva na orijentaciji na kapacitete, a ne na deficite aktera, organizacionom strukturom kojom se omogućava učešće i dijalog, postojanjem procedura kojima se omogućava uticaj i sl., ostvaruje se uvažavanje.

Da se partnerstvo može propisati, mogli bi ga zatvoriti kao temu u obrazovanju. To što pitanje partnerstva nije pitanje zahteva, opredeljenja ili forme, već pitanje procesa izgrađivanja odnosa kroz praksu zajedničkog delovanja, čini da se njime moramo uvek iznova baviti.

#### **Literatura:**

- Banathy, B. (1991) *Systems Design of Education – A Journey to Create the Future*, New Jersey: Educational Technology Publications
- Bastiani, J. (2003) *Involving parents, raising achievement*, UK Department for Education and Skills
- Bouchard, J.-M. i dr. (2001) *L'appropriation des savoirs et des savoir-faire entre parents et intervenants*, Thematiques: Partenariat et intervention aupres de la famille
- Bronfenbrenner, J. (1985) *Ekologija ljudskog razvoja – pogled u prošlost i budućnost* u Levkov, Lj. (priredila) *Ekološka dečja psihologija*, Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, 11-24
- Capra, F. (1998) *Mreža života: Novo znanstveno razumevanje živih sustava*, Zagreb: Liberata
- Chambers, R. (2004) *Ideas for development: reflecting forwards*, Brighton: Institute of Development Studies, Working paper No 238
- Clifford, M., Millar, S.B. (2007) *K-20 Partnership: A Definition and Proof-of-Concept*, SCALE ( System-wide Change for All Learners and Educators), Wisconsin Center for Educational Research
- Coleman, J.S. (1991) *Parental Involvement in Education*, Washington DC: Office of Educational Research and Improvement, ERIC#ED334028

- Datnow,A., Hubbard,L., Mehan,H. (2002) *Extending Educational Reform*, London: Routledge Falmer
- Davies,D. (2002) *Partnering – The 10th School Revisited: Are School/Family/Community Partnerships in the Reform Agenda Now?*, Phi Delta Kappan, Vol 83
- Deslandes,R. (2001) A vision of home-school partnership: three complementary conceptual framework u Smit,F., Wolf,K.van der, Slegers,P. (ed) *A Bridg to the Future:Collaboration Betwen Parents, Schools and Communities*, Nijmegen: Institute for Applied Social Science, 11-25
- Developing a Road Map For Success: Founudraising and Marketing & Public Realtions*, (1998), WorkshopManuel, Institute for Policy Studies, John Hopkins University
- ECCD Partnership and Linkages* (2002), Beograd: CRS/UNICEF
- Eisler, R.(2002) *Partnership Education in the 21st Century*, Encounter, Vol 15 No 3, 5-12
- Epstein, J.L., Sallines, K.C. (2004) *Partnering with Families and Communities*, Educational Leadership,61(8),12 -18,
- Halverson, R., (2003). *Systems of practice: How leaders use artifacts to create professional community in schools*. Education Policy Analysis Archives, 11(37).
- Henderson,A., Mapp,K. (2002) *A New Vawe of Evidence: The Imapct of School. Family and Community Connections*, Austin: SEDL
- Hargreaves,A. (1995) *Renewal in the Age of Paradox*, Educational Leadership, Vol 52 No 7, 14-19
- Hargreaves,A. i dr. (2001) *Learning to Change*, San Francisco: Jossey-Bass
- Hevia, R. (2006) *In response to the crisis of meaning, a pedagogy of trust*, Prelac Journal, UNESCO, No 2, 70-76
- Hoover-Dempsey,K.V i dr. (2005) *Whay Do Parents Become Involved? Research Findings nad Implications*, The Elementary School Journal, Vo 106, No 2, 105-130
- Hughes,P.,MacNaughton,G (2007) *Who is the expert: Reconceptualising parent-staff relations in earl education*, Australian Journal of Early Education, Vo 24
- Kemp, J. i dr. (2006) *Foundations for Systemic Change*, TechTrends, 50 (2), 20-26, ERIC # EJ774603
- Larenz,K. (1979), *Richtiges Recht – Grundzüge einer Rechtsethik*, München: C.H. Beck
- McCullum,P. (2000) *Six points of a partnership*, Journal of Staff Development, Vo 21, No 2
- Mendoza,J., Katz,L. Robertson,A.S. (2003) *Connecting With Parents in the Early Years*, University of Illinois, Early Childhood and Parenting Collaborative Champaign
- Pavlović-Breneselović,D. (1990), *Položaj deteta u dečjem vrtiću i prvom razredu osnovne škole*, Beograd :IPA
- Pavlović-Breneselović,D., Pavlovskii,T. (2001) *Partnerski odnos u vaspitanju*, Beograd: IPA/CIP
- Peterson,K.,Deal,T.E,(2002) *The Shaping School Culture Fieldbook*, San Francisco: Josey-Bass
- Rabuscova,M i dr. (2002) *The Role of Parents in Realation to School*, Paper presented at the European Conference on Educational Research (Lisabon, Portugal, 2002) (ERIC # ED471555)

- Railsback, J., Brewster, C. (2003) *Building Trust With Schools and Diverse Families*, Portland: Northwest Regional Educational Laboratory
- Swap, S.M. (1993) *Developing Home-School Partnership*, New York: Teacher College Press
- Swick, K.J. (2001) Service-learning in teacher education: Building Learning Communities. *The Clearing House*. 74(5), 261-264