

NEFORMALNO OBRAZOVANJE: NUŽNOST U GLOBALNOM OKRUŽENJU

prof. dr Branislav Mašić
Univerzitet „Singidunum“,
Beograd
Danijelova 32
bmasic@singidunum.ac.rs

doc. dr Jelena Đorđević
Boljanović
Univerzitet „Singidunum“,
Beograd
Danijelova 32
[jboljanovic@singidunum.ac](mailto:jboljanovic@singidunum.ac.rs)
[.rs](#)

doc. dr Milorad Janković
Univerzitet „Sinergija“,
Bijeljina
mjankovic@sinergija.edu.ba

Apstrakt: Neformalno obrazovanje pobuđuje sve više pažnje u teoriji i daje sve zapaženije rezultate u svakodnevnom životu. Mogućnost usavršavanja kroz ceo život postala je neophodnost, a koncepti neformalnog obrazovanja forma koja to može da omogućiti. Koncept doživotnog učenja neophodno je posmatrati ne samo kao izvor ličnog napredovanja pojedinca, već i kao osnovu ekonomskog napretka države. U radu smo pojam neformalnog obrazovanja objasnili razmatranjem pojmova formalnog obrazovanja, informalnog obrazovanja, kao i koncepta doživotnog učenja, posmatrajući ih sve kao komplementarnu celinu.

Ključne reči: neformalno obrazovanje, formalno obrazovanje, informalno obrazovanje, koncept doživotnog učenja, znanje

1. Uvod

Ekonomija znanja, brzina tehnološkog razvoja i globalizacija, sve više, kao prioritet, nameću savremenim organizacijama, ali i državama, neophodnost konstantnog razvoja veština i unapređenja znanja svojih zaposlenih i stanovništva uopšte. Ključni koncept današnjeg poslovnog okruženja svakako je promena. Promena zaposlenja, čak i više karijera, tokom životnog veka zaposlenog postaje pravilo, a zadržavanje na istom radnom mestu tokom čitave karijere, sve više, izuzetak. Tehnološka revolucija, promene u tržištu radne snage, ali i unutar samih organizacija, zahtevaju znanje i veštine koje se fleksibilno, kreativno i inovativno mogu primeniti u dinamičnom poslovnom okruženju. Dakle, ako bismo za današnje organizacije s pravom mogli reći da je koncept „organizacije koja uči“ imperativ, tako bismo se svakako saglasili da je za pojedince to koncept „doživotnog učenja“ (LLL – *lifelong learning*).

Neposredno i neraskidivo u vezi sa nevedenim konceptom su pojmovi neformalnog i informalnog obrazovanja. Ono u čemu su gotovo jednoglasno saglasni autori koji se bave navedenom tematikom jeste da ove kategorije nikako ne treba posmatrati kao alternativu formalnom obrazovanju, već kao komplementarne ovom vidu obrazovanja. Svakako, i neformalno i formalno obrazovanje neophodno je posmatrati kao deo koncepta doživotnog učenja. Navedenim pojmovima posvetićemo pažnju u tekstu koji sledi.

2. Neformalno i informalno obrazovanje

Neformalno obrazovanje je pojam koji u poslednje vreme budi široko interesovanje i predstavlja povod rasprava, debata i inicijativa. S tim u vezi krajnje je logično postavljanje

sledećih pitanja: Šta predstavlja neformalno obrazovanje? Koja je razlika između formalnog i neformalnog obrazovanja? Koja je razlika između neformalnog i informalnog obrazovanja? Odgovor na navedena pitanja zahteva od nas, najpre, precizno određivanje svakog od navedenih pojmova i preciziranja razlike između njih.

Formalno obrazovanje (enl: *formal education*) propisano je sistemom obrazovanja svake zemlje i regulisano pravnim propisima, zakonskim i podzakonskim aktima. Formalno obrazovanje predstavlja hijerarhijski uređen, vremenski stepenovan obrazovni sistem koji se sprovodi u osnovnim, srednjoškolskim i visokoškolskim institucijama.

Kako formalno obrazovanje nije uspeo da u potpunosti odgovori promenama koje se kao rezultat razvoja ekonomije, nauke i tehnologije, javljaju 60-tih i 70-tih godina XX veka, a s obzirom na svoju nefleksibilnost i neprilagodljivost individualnim potrebama, pojavljuje se neformalno obrazovanje (engl. *non-formal education*). Neformalno obrazovanje se odvija van formalnog obrazovnog sistema, kao njegova dopuna, ali ne i njegova suprotnost¹. Po definiciji UNESCO iz 1972. godine, neformalno obrazovanje predstavlja "organizovanu edukativnu aktivnost, van formalnog sistema, koja ima za svrhu da zadovolji potrebe korisnika, ali i ciljeve učenja." Neformalno obrazovanje, dakle, predstavlja organizovanu obrazovnu aktivnost van okvira ustanovljenog formalnog sistema koja služi različitim ciljnim grupama i ima određene sazajne ciljeve: pruža obrazovanje, razvija samostalnost i neguje sistem vrednosti. Realizatori ovih aktivnosti su: organizacije, klubovi, udruženja, a vrste edukacije seminari, treninzi, kreativne radiopnice i drugo. Ono što je posebno naglašen problem u vezi sa neformalnim obrazovanjem jeste da, iako neformalno obrazovanje ima mnoge prednosti (podržava učenje celog života, učenje je zanovalo na praksi i ličnom iskustvu, učesnici su aktivni, zadovoljni i motivisani), ovaj vid obrazovanja još uvek nije priznat i verifikovan od strane većine formalnih institucija kao legitiman oblik sticanja kvalitetnog obrazovanja u društvu. Zapravo, zakonska regulativa u najvećem broju zemalja ne dozvoljava mogućnost da osoba sa stečenim nekim oblikom neformalnog obrazovanja nastavi svoje obrazovanje u institucijama formalnog obrazovanja.

Na međunarodnom planu možemo izdvojiti izvore prava koji posredno tretiraju i neformalne oblike obrazovanja i to: 1. Konvencija br. 115 Međunarodne organizacije rada o profesionalnoj orijentaciji i stručnom osposobljavanju u razvoju ljudskih resursa i 2. Konvencija br. 112 Međunarodne organizacije rada o plaćenom odsustvu za svrhe obrazovanja.² Ove konvencije MOR-a su pravno struktuirane u tom pravcu da nacionalnim zakonodavstvima ostavljaju slobodu regulisanja i neformalnog obrazovanja, pri čemu one, za ovaj oblik obrazovanja, predstavljaju samo opšti okvir. Upravo zato što je ovaj oblik obrazovanja i neformalan i širok, u svim pojavnim oblicima, u svetu su retki primeri regulisanja neformalnog obrazovanja zakonima *lex specialis*, što znači da ova materija nije uređena posebnim zakonima. To je slučaj u skoro svim evropskim državama, posto je samo Finska pokušala da nešto određenije normira ovaj segment obrazovanja.

Sledeći pojam koji zahteva posebno preciziranje, a sve u cilju boljeg razumevanje pojma neformalnog obrazovanja, je informalno obrazovanje (engl. *informal education*). Ovaj pojam se u literaturi javlja često i kao sinonim pojma neformalno obrazovanje, mada smo mišljenja da ih je neophodno razlikovati. Većinu može začuditi podatak koji se navodi u literaturi da je preko 70%

¹ Marjanović, M., (2003) *Potruga za neformalnim obrazovanjem, neformalno obrazovanje, nevidljiva snaga društva*, grupa: Hajde da..., Beograd, str. 10.

² Todorović, V. (2000), *Ljudske slobode i prava*, JP "Službeni glasnik", Beograd, 2000.

iskustva koje se stiče učenjem, zapravo rezultat, upravo slučajnih ili informalnih aktivnosti.³ Informalno obrazovanje je ono što bismo u svakodnevnom životu nazvali “školom života”. Ono je neplanirano, spontano, nastaje kroz interakciju sa roditeljima, članovima porodice, prijateljima, medijima, bez posebnog plana i strukture. Loše strane informalnog obrazovanja, a koje se mogu nazreti već iz same definicije, su razne mogućnosti nekontrolisanog i negativnog prenošenja negativnih stavova i vrednosti na učesnika, tj. primaoca informalnog obrazovanja.

3. Koncept doživotnog učenja (LLL – *life long learning*)

Svedoci smo trenda porasta opšteg obrazovnog nivoa, kao i obrazovnih prohteva i standarda. Sve ovo uključuje i pojačano korišćenje svih sredstava koja čoveku mogu biti od koristi za uvećanje obrazovnog nivoa (Internet npr.) koji se razvijaju iz dana u dan. Učenje i usavršavanje idu ka tome da neminovno postaju proces koji se nastavlja i traje, tokom celog života (“*life long learning*”).

Koncept doživotnog učenja prvi put je uobličen od strane Bazila Jikslija 1929. godine. Sa razvojem svesti o potrebi obrazovanja odraslih, došla je i ideja da bi učenje trebalo da traje čitav život. Osnovna ideja je da treba da postoji obrazovni sistem koji će u svakom trenutku, svakom pojedincu, bez obzira na životnu dob ili profesionalni status, pružati mogućnost da ovlada novim, raznovrsnim i korisnim znanjima. Iako se koncept doživotnog učenja intenzivnije koristi od 70-tih godina 20. veka, postao je generalno prihvaćena paradigma 20-ak godina kasnije, posebno od strane kako evropskih, tako i organizacija širom sveta. Nakon što je savet Evrope usvojio termin „permanentno obrazovanje“ 60-tih godina, UNESCO je, pridajući važnost ovom pojmu, dao mu ujedno i univerzalnu dimenziju. Koncept doživotnog učenja zauzima, počevši od 1990. godine, centralno mesto u politici razvoja ljudskih resursa većine evropskih zemalja. U prilog tome govori niz memoranduma, strategija, programa, ali i tehnika za primenu ovog koncepta, donetih u poslednjih 20-ak godina u zemljama širom Evrope.⁴ U razmatranju koncepta doživotnog učenja neophodno je, kao što smo već naglasili ranije u radu, formalno, neformalno i informalno obrazovanje tretirati kao komplementarne elemente iste celine.

Iako su ranije ovi pojmovi bili suprotstavljeni i potpuno nezavisni jedni od drugih, danas jasne granice između ova tri oblika obrazovanja ne postoje. Razlike koje postoje između ova tri pojma, a sve u kontekstu koncepta doživotnog učenja, ne smatraju se suprotnostima, već se koriste konstruktivno. Ono što je nesporno jeste činjenica da su u svakom procesu učenja zastupljeni, ma u kako maloj meri, i formalni i neformalni vidovi obrazovanja. To nas nesporno dovodi do zaključka da je neophodno dobre strane i prednosti sva tri modela obrazovanja usmeriti ka dobrobiti pojedinca i društva u celini.

4. Društvena uloga neformalnog obrazovanja

Iako je ispravno polazište da je učenje glavni put koji vodi ka zapošljavanju, mora se uzeti u obzir i činjenica da postoje osobe kojima u nekom životnom trenutku više odgovara udaljavanje

³ M.A. Loewenstein, J.R. Spletzer, (1999) Formal and Informal Training: Evidence from the NLSY, *Research in Labor Economics*, str. 402 -438., preuzeto iz Conner, M.L., Informal Learning, Developing a Value for Discovery, Goldsmith, Morgan, H., Ogg, J.A., *Leading Organizational Learning*, (2004) Jossey –Bass, A Wiley Imprint, San Francisco, str.91.

⁴ Mazza, G., *The interaction between formal and non-formal education – the objective of raising the employability of young people*, dostupno na www.coe.int/t/dg4/youth, preuzeto 24.1.2010.

od formalnog obrazovnog sistema i traženje alternativnih načina za dolaženje do znanja. Jer, neformalno obrazovanje doprinosi boljem sagledavanju i iskorišćavanju širokog spektra mogućnosti za sticanje određenih znanja i veština mimo formalno-obrazovnih institucija.

Kao ilustracija navedene teze o značaju i ulozi neformalnog obrazovanja može poslužiti Izveštaj svetske banke o mladima u Jugoistočnoj Evropi od novembra 2004. godine pod nazivom "Od rizika do osnaženja".⁵ Studija se, između ostalih, bavi i sledećim pitanjima koja se tiču omladine od 15 do 24 godine: S kakvim rizicima se suočava omladina u ovoj sub-regiji? Koje su dimenzije tih rizika? Koje su ekonomske i socijalne implikacije tih rizika? Na koji način su mladi u nepovoljnijem položaju na tržištu rada? Kako ekonomska isključenost utiče na rizično ponašanje mladih? Koji su elementi efektivne politike o mladima?

Studija nalazi da nezaposlenost doprinosi rizičnom ponašanju među mladima u jugoistočnoj Evropi. Mladi u regionu postaju marginalizovani – socijalno, ekonomski i politički. Napuštaju srednju školu, ne uspevaju da nađu posao, ulaze u razne oblike kriminalnog ponašanja. Studija potvrđuje da politika za mlade ovog regiona, da bi bila efektivna, mora usvojiti integralni pristup socijalnom, ekonomskom i političkom učestvovanju mladih ljudi u društvenom životu. Te su potrebe konkretno vezane za: adekvatno obrazovanje, formalno i neformalno, zapošljavanje, brigu o deci, preventivnu zdravstvenu zaštitu i uključivanje u donošenje odluka. Kao zaključak koji možemo izvesti iz navedenog izveštaja je da su, kao nosioci novih znanja i veština prilagođenih razvoju savremene tehnologije, mladi društvena grupa koja garantuje višestruki povratak sredstava uložених u njih, ali samo uz njihovu kvalitetnu pripremu i edukaciju i, u tom smislu, uz naglasak na prednostima neformalnog obrazovanja.

5. Neformalno obrazovanje u državama članicama EU

Kao što smo već naglasili u radu, moderni koncept obrazovanja je koncept koji proces obrazovanja smatra "life long learning" (LLL) procesom, procesom učenja koji se odvija tokom čitavog života, za razliku od tradicionalnog koncepta u kome se obrazovanje stiče najvećim delom tokom perioda formalnog školovanja. Mogućnost neformalnog obrazovanja da fleksibilnije odgovori na promene u potrebama i zahtevima savremenog i modernog društva, koja proističe iz neopterećenosti zakonski i institucionalnim strogim i krutim okvirima formalnog obrazovanja, čini ga naročito aktuelnim i atraktivnim za Evropsku uniju, što ona i potvrđuje nizom aktivnosti, debata i dokumenata o ovom vidu obrazovanja.

Interesovanje evropskih institucija (Evropska komisija, Savet Evrope – posebno direktorat za omladinu i sport, direktorat za kulturu i obrazovanje pri Savetu Evrope) za temu neformalnog obrazovanja neposredno je proisteklo iz određenih ekonomskih i socioloških polazišta i određenih vrednosti moderne Evrope.⁶

Pored toga što se Evropa suočava sa krupnim ekonomskim izazovima modernog doba, promena sastava društva koje je sada multietničko u mnogim zemljama Evrope, još jedan je problem čije se rešavanje ne može odlagati. Kao nužna posledica ovih promena, dolazi i do promene koncepta obrazovanja koji postaje moderni obrazovni koncept učenja "za ceo život". Evropsko shvatanje obrazovanja ističe da formalno obrazovanje više nije u stanju da odgovori na ove izazove koristeći isključivo sopstvene snage i vrednosti, već mu je potrebno "ojačanje u vidu neformalne obrazovne prakse" (Izveštaj komiteta za kulturu i obrazovanje pri Savetu Evrope,

⁵ Izveštaj Svetske banke o mladima u Jugoistočnoj Evropi (2004) *Od rizika do osnaženja*

⁶ Marković, S. (2003) *Neformalno obrazovanje – pogled sa evropske planine, neformalno obrazovanje, nevidljiva snaga društva*, grupa: Hajde da..., Beograd, str.26

1999. godine). Zahtev za sve širim profilima znanja i veština koje nameće savremeno društvo ekonomije i znanja (fleksibilnost, spremnost i otvorenost za promene) može biti ispunjen jedino iskorišćavanjem do sada neiskorišćenih kapaciteta neformalnog obrazovanja. "Formalno i neformalno obrazovanje su komplementarni. Oni koegzistiraju. Elementi jednog se mogu naći u onom drugom." (Izvod iz izveštaja radne grupe zadužene za neformalno obrazovanje, pri Savetu Evrope, 2001.godine)

Evropska komisija i savet Evrope su 2004. godine sastavili zajednički radni dokument o obrazovanju, treninzima i učenju koji ima za cilja da naglasi ideju validacije i prepoznavanja neformalnog obrazovanja. U dokumentu se jasno ističe⁷ da sve inicijative u obrazovanju i treningu podvlače sve veću ulogu učenja tokom čitavog života i učenja u različitim životnim kontekstima. One naglašavaju da učenje mora da obuhvati ceo spektum formalnog, neformalnog i informalnog učenja u promovisanju samoostvarenja, aktivnog građanstva, socijalne uključenosti i zapošljavanja. Zato zahtevaju bolju validaciju neformalnog i informalnog učenja, pri čemu ističu potrebu za većim socijalnim i formalnim prepoznavanjem neformalnog i informalnog učenja.

Zasedanje Evropskog veća u Lisabonu 2000. godine označava prekretnicu u daljoj politici i delovanju EU po pitanju neformalnog obrazovanja. Svi zaključci navedenog zasedanja potvrđuju da je Evropa krupnim koracima ušla u "društvo znanja" sa svim promenama načina života, načina razmišljanja, načina rada i sticanja znanja. Ono što je neophodno za promenu društva u skladu sa zahtevima modernog vremena jeste usvajanje koncepta celoživotnog učenja, ali ne samo kao jedan vid obrazovanja, već i kao vodeće načelo u učestvovanju u celokupnom konceptu učenja. Sve ukazuje na to da interesovanje Evrope za neformalno i informalno obrazovanje svakim danom postaje sve intenzivnije. Prepoznavanjem ovih vidova obrazovanja i ukazivanjem na dobre strane i neophodnost treninga i obuke u savremenom društvu, EU pruža sve veću podršku i profesionalno priznanje neformalnom obrazovanju.

Kao sastavni deo *Memoranduma o celoživotnom učenju*, komisije EU iz 2000. godine navode se primeri tzv. "dobre prakse" odnosno projekata koji su pokazali dobre rezultate u primeni koncepta "*long life learning*" (LLL) u praksi. Izbor projekata se temelji na predlozima Evropske fondacije za usavršavanje (*European Training Foundation – EtF*). Cilj ovih primera je da se, pre svega, pokaže na konkretnim primerima, šta u stvari, koncept doživotnog učenja može da znači.⁸

- U Švedskoj je u periodu od 1997. do 2002. godine sprovedena inicijativa za obrazovanje odraslih (*The Adult Education Initiative – AEI*), namenjena prvenstveno odraslima koji su nezaposleni ili koji nemaju potpune kvalifikacije stečene u trogodišnjem srednjoškolskom obrazovanju, da bi im se pružila prilika da dopune svoje znanje. Glavni ciljevi AEI su: smanjenje nezaposlenosti, razvoj obrazovanja za odrasle, smanjenje razlika u obrazovanju. Namera je da se celokupno obrazovanje, koje se odvija pod ovom inicijativom, bude vođeno u skladu sa potrebama, željama i mogućnostima pojedinca. Svaki pojedinac bi trebalo da ima dovoljno prostora za lični izbor s obzirom na vrstu obrazovanja koja mu je potrebna i s obzirom na vreme i lokaciju održavanja nastave.

⁷ Dokumenti Evropske unije dostupni su na:

http://europa.eu.int/comm/education/policies/2010/objectives_en.html;

http://europa.eu.int/comm/education/policies/III/life/communication/com_en.pdf;

http://europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/ccg_report_october_2003final_en.pdf

⁸ Šire, Memorandum o celoživotnom učenju, radni materijal komisije, Brisel, 2000., str. 27 – 34., str. 27 -34.

- Najpre je u Danskoj 90-tih godina 20. veka, a kasnije i u drugih desetak evropskih zemalja pokrenut projekat ADAPT – *Job Rotation*. Princip *Job Rotation* šeme je jednostavan: zaposleni učestvuju u dodatnom usavršavanju, dok nezaposlena osoba koja je obučena za privremeni posao, preuzima posao kao zamena. U 1999. godini 5311 ljudi i 622 kompanije učestvovalo je u *Job Rotation* projektima širom Evrope. Kada se uzme u obzir efekat zaposlenosti za zamene, rezultati iz svih evropskih regiona ukazuju da aproksimativno 75% zamena dobije zaposlenje nakon završenog perioda zamene, u preduzeću *Job Rotation* ili nekoj drugoj kompaniji.

- Počevši od 1991. godine u Ujedinjenom Kraljevstvu (UK) pokrenut je projekat *Investors in people*. Program snabdeva poslodavce rezultatima analiza nacionalnog standarda u vezi sa potrebama usavršavanja, pa se one kompanije koje žele biti priznate kao *investitori u ljude* moraju prilagoditi tom standardu. Na taj način se povezuje usavršavanje i napredak zaposlenih sa poslovnim ciljevima jedne organizacije.

- U Francuskoj je još od 1985. godine u toku projekat *Bilan des competences* u kome sve inicijative napredovanjem i usavršavanjem dolaze od preduzeća ili od samih radnika. Cilj je da se zaposlenima omogući razumevanje njihove profesionalne stručnost ili veština kao i njihove motivacije i mogućnosti, kako bi se pomoglo njihovim profesionalnim i obrazovnim planovima i karijerama. Svrha ovog projekta je pružanje povratne informacije poslodavcu ili zaposlenom po pitanju stručnosti kako bi se poduprlo dalje usavršavanje ili napredak u karijeri.

- U velikom broju evropskih zemalja zaživeo je projekat *Leonardo da Vinci: EURO PRO – FILES* koji ima za cilj da osmisli i stvori multimedijalni softverski program sa sistemom davanja uputstva mladim ljudima u vezi sa zanimanjima svih vrsta. Multimedijalna priroda ovog programa omogućava upoređivanje profila različitih zanimanja i predlaže stručnu obuku za mlade ljude uz posebna uputstva.

6. Zaključak

Pozitivni rezultati neformalnog obrazovanja, potvrđeni u praksi velikog broja evropskih država, skreću pažnju na potencijal neformalnog obrazovanja, ne samo kao izvora ličnog napredovanja pojedinca, već i kao izvora ekonomskog napretka države. Cilj ovoga rada jeste da ukaže na neophodnost detaljnijeg bavljenja ovom temom, što nameće potrebu stvaranja sistema neformalnog obrazovanja koji će biti dostupan svim zainteresovanim korisnicima, prilagodljiv promenljivim potrebama pojedinca i društva u celini i pravno regulisan kao ravnopravni deo celokupnog obrazovnog sistema. Samo na ovaj način moguće je neformalno obrazovanje posmatrati kao deo šireg koncepta doživotnog učenja, koji, svakako predstavlja imperativ savremenog života i sagledati najbolje mogućnosti stvaranja komplementarnog jedinstva formalnog i neformalnog obrazovanja. U tome, mišljenja smo, odlučujuću ulogu treba da imaju univerziteti, instituti, konsultantske kuće i druge institucije koje na najbolji mogući način povezuju formalno sa neformalnim, ali i informalnim obrazovanjem.

Literatura

1. Belanger, P., (2000) *Finansiranje učenja odraslih u građanskom društvu: Evropska istraživačka studija*, UNESCO, Institut za obrazovanje, Hamburg
2. Graham-Brown, S. (1991): *Education in the Developing World*, Harlow, Longman
3. *International Standard Classification of Education, ISCED 1997*, UNESCO, novembar 1997., dostupno na: http://www.uis.unesco.org/template/pdf/isced/ISCED_A.pdf
4. Introducing Informal Education, *The Encyclopedia of Informal Education*, dostupno na: <http://www.infed.org>
5. Izveštaj svetske banke o mladima u Jugoistočnoj Evropi (2004), *Od rizika do osnaženja*
6. Jeffs T., Smith, M. K. (1990) *Using Informal Education. An alternative to casework, teaching and control?*, Milton Keynes, Open University Press
7. Lajović, B., Glišić, T., (2005) *VET i neformalno obrazovanje – mogućnost mladih za zapošljavanje u Srbiji, neformalno obrazovanje u Evropi*, grupa: Hajde da..., Beograd
8. *Learn from life / Informal Learning*, Ageless Learner Curious for life, dostupno na: <http://www.agelesslearner.com>
9. Marjanović, M., (2003) *Potruga za neformalnim obrazovanjem, neformalno obrazovanje, nevidljiva snaga društva*, grupa: Hajde da..., Beograd
10. M.A. Loewenstein, J.R. Spletzer, (1999) *Formal and Informal Training: Evidence from the NLSY, Research in Labor Economics*, preuzeto iz Conner, M.L., *Informal Learning, Developing a Value for Discovery*, Goldsmith, M., Morgan, H., Ogg.J.A., (2004) *Leding Organizational Learning*, Jossey –Bass, A Wiley Imprint, San Francisco
11. McGivney, V., Murray, F. (1991) *Adult Education in Development, Methods and Approaches from changing Societies*, Niace, Leicester
12. Mašić, b., Đorđević-Boljanović, J. (2006) *Knowledge management*, Beograd
- Mazza, G., *The interaction between formal and non-formal education – the objective of raising the employability of young people*, dostupno na www.coe.int/t/dg4/youth, preuzeto 24.1.2010.
13. Mida-Briot, B. (2003) *Non-formal Education as a Tool for the Inclusion of All*, T-Kit on Social Inclusion
14. Goldsmith, M., Morgan, H., Ogg.J.A., (2004) *Leding Organizational Learning*, Jossey –Bass, A Wiley Imprint, San Francisco
15. Non formal education, *The Encyclopedia of Informal Education*, dostupno na: <http://www.infed.org>
16. Smith, M. (1988) *Developing Youth Work*, Informal education, chapter 7, *The Encyclopedia of Informal Education*, dostupno na: <http://www.infed.org>
17. Tight, M. (1996) *Key Concepts in Adult Education and Training*, Routledge, London
18. Todorović, V. (2000), *Ljudske slobode i prava*, JP “Službeni glasnik”, Beograd, 2000.