

SUDIONIČKO UPRAVLJANJE U ORGANIZACIJAMA ZA OBRAZOVANJE ODRASLIH U OKOLNOSTIMA EPIDEMIJE COVID-19

Tihomir Žiljak

Pučko otvoreno učilište Zagreb

tziljak@gmail.com

Sažetak

U tekstu se analiziraju prepreke i nove mogućnosti za sudioničko upravljanje u centrima za kulturu i ustanovama za obrazovanje odraslih u vrijeme epidemije COVID-19. Opisuje se važnost socijalne participacije i sudioničkog upravljanja u organizacijama za obrazovanje odraslih, važnost suradnje ustanova i udruga. Središnji dio analize bavi se provedbom koprodukcije tj. zajedničkog rada građana, udruga i ustanova u pripremi i provedbi programa. Ova analiza se temelji na podacima iz provedbe projekta u osam organizacija iz različitih dijelova Hrvatske u vrijeme epidemije COVID-19.

Ključne riječi: centri za kulturu; COVID-19; koprodukcija; pučka otvorena učilišta; sudioničko upravljanje

Uvod

Pitanja koja se odnose na upravljanje i vođenje u organizacijama za obrazovanje odraslih (Žiljak, 2019) su dobila novu dimenziju 2020. godine s epidemijom bolesti COVID-19. Otvaraju se nova pitanja upravljanja, uloge svih aktera (posebno države i njezinog reguliranja), financijske osnove za upravljanje te mogućnosti neposrednog utjecaja korisnika i drugih građana.

Ovaj tekst se oslanja na iskustva i podatke prikupljene tijekom provođenja projekta KRUG (Žiljak, 2019a, Horvat, 2020). Projekt se provodio od 2018. do 2020. godine u sklopu natječaja Kultura u centru – potpora razvoju javno-civilnog partnerstva u kulturi (ESF, 2018) u Pučkom otvorenom učilištu Zagreb, Pučkom otvorenom učilištu Labin, Centru za kulturu i cjeloživotno obrazovanje Zlatna vrata iz Splita, općini Brestovac te udrugama Svijet tišine iz Zagreb, Alfa Albona iz Labina, Festival mediteranskog Filma iz Splita i Slama iz Osijeka. Osnovna ideja projekta je razvijanje civilno-javnog partnerstva te stvaranje modela za sudioničko upravljanje u centrima za kulturu i sličnim organizacijama za kulturu i obrazovanje (Žiljak, 2019a). Tradicionalno su lokalni centri za kulturu i pučka otvorena učilišta u Hrvatskoj povezivali kulturnu aktivnost i obrazovanje odraslih. U ovom tekstu se analiziraju prepreke ili nove mogućnosti za sudioničko upravljanje u vrijeme epidemije COVID-19 od početka 2020. godine. Izlaže se važnost koprodukcije za kvalitetno i pravedno provođenje programa.

Sudioničko upravljanje

Sudioničko upravljanje omogućuje uključivanje pojedinaca i nevladinih organizacija kroz mreže i institucionalne aranžmane koji olakšavaju suradnju javnog i privatnog sektora. Frank Fisher je ovakvo definiranje (2012) sudioničkog upravljanja dopunio naglaskom na učinkovitosti i djelotvornosti provedbe programa te na stvaranju pravednog okruženja u kojem i manje moćne i utjecajne skupine imaju šanse izraziti svoje interese i sudjelovati u raspodjeli resursa. U takvom upravljanju procesima provedbe programa ne upravljaju samo moćne elite te utjecajni administratori već i skupine u nepovoljnom ili marginaliziranom položaju (Fischer, 2012, str. 353).

U provođenju projekta polazilo se od socio-kulturnog konteksta i potreba građana. To je blisko tradicionalnoj andragoškoj analizi obrazovnih potreba, andragoškom ciklusu te suvremenom kurikulumskom pristupu (Pastuović, 2019). Prepoznate su potrebe za druženjem, kreativnim aktivnostima, konzumiranjem kulturnih i obrazovnih programa, zajedničkim rješavanjem lokalnih problema. Naglasak je na osobama u nepovoljnom položaju, primjerice na osobama s invaliditetom. Uključivanje u kulturne i obrazovne aktivnosti osoba s invaliditetom je globalni politički cilj (Konvencija Ujedinjenih naroda o pravima osoba s invaliditetom, 2007), cilj koji je definiran u dokumentima Europske unije, Vijeća Europe i hrvatskim strategijama.

U pučkim učilištima, centrima za kulturu i sličnim ustanovama za obrazovanje odraslih postoje različiti modeli upravljanja ili bar različiti pristupi upravljanju. To sigurno utječe na mogućnosti sudioničkog upravljanja. Mogu se prepoznati barem četiri modela (Žiljak, 2019) od kojih su tek neki prioritarno usmjerena na participativnost. Prvi je kompetitivno-tržišni model u kojem se prije svega njeguje odnos klijenta i pružatelja usluga. Drugi je model kontrole kvalitete u kojem je ključna kontrolna uloga države. U vrijeme epidemije i naglašenih epidemioloških preporuka i sigurnosnih rizika, uloga države je porasla. Ona može preporučiti, narediti, kazniti. U trećem modelu - modelu lokalnog razvoja ima elemenata participativnosti lokalnog umrežavanja i odgovaranja na lokalne potrebe (s naglašenom ulogom lokalnih aktera). Posljednji je model osnaživanja organizacija i njezinih partnerskih mreža koji ima najviše participativnih, partnerskih elemenata Samo provođenje partnerstva i razvoj participativnih praksi ovisit će o tome koji od ovih modela zagovaraju najutjecajniji akteri (osnivači, financijeri, utjecajni politički i društveni akteri).

Mogućnost participacije u vrijeme epidemije COVID-19

Osnovno pitanje se odnosi na mogućnost sudioničkog upravljanja u epidemijsko vrijeme kada je socijalna distanca postala imperativ socijalnog života. Participacija u društvu je potrebna i pojedincima i društvu. Izolirane i isključene osobe ne ostvaruju svoje osnovne ljudske potrebe i mogućnosti. U društvu se bez sudjelovanje pojedinaca ne mogu oblikovati i ostvarivati smisleni zajednički ciljevi, uskladiti interesi te definirati osnovne zajedničke vrijednosti. Društvu u kojem su neke društvene skupine isključene nedostaju njegovi konstitutivni dijelovi. Epidemija COVID-a 19 i „socijalna distanca“, koja je u stvari fizička distanca između osoba, je snažno utjecala na lokalne kulturne i obrazovne centre. Sudjelovanje u zajedničkim informalnim aktivnostima u kojima postoji zajednički cilj (zajednička izložba, amaterski zbor, sudjelovanje na tečaju), prestaje u vrijeme epidemije bolesti COVID-19.

Sudjelovanjem se čuvaju i razvijaju sposobnosti pojedinca (Sen, 2001). Koristi se sposobnost za pretvaranje resursa koje imaju pojedinci u vrijedne aktivnosti. Za društvo su te sposobnosti važne jer se trebaju stvoriti uvjeti pravedniju distribuciju mogućnosti u društvu. Radi se o slobodi koja je povezana sa sposobnosti da se živi uz sudjelovanje u životu uže i šire zajednice i društva. Prema Marthi Nussbaum pripadnost je jedna od središnjih sposobnosti "Biti u stanju živjeti

sa i prema drugima, prepoznati i pokazati brigu za druge ljude, uključiti se u različite oblike društvene interakcije; biti u stanju zamisliti situaciju drugog” (Nussbaum, 2011, str. 34). Onog trenutka kada građani nisu konzultirani o načinu organiziranja njihovog zajedničkog života, ne dolazi u pitanje samo njihovo građansko dostojanstvo već i prihvaćenost mjera koje su samostalno donijeli stručnjaci i izvršne vlasti. Ove konstatacije su ponovljene na uvodnim panelima sa stručnim voditeljima u projektu te panelima s polaznicima (Horvat, 2020).

Prva istraživanja koja su provedena u vrijeme karantene i drugih mjera zaštite od bolesti COVID-19 te potresa u Zagrebu pokazuju kako se građani suočavaju sa socijalnom izolacijom i stresom i kakve to posljedice porizvodi na promjenu načina života (Jokić Begić i sur., 2020). U jednom od zadnjih brojeva uglednog medicinskoga časopisa Lancet se socijalna participacija i koprodukcija naglašavaju kao ključni čimbenici za uspješno i efikasno provođenje politika ili donošenje odluka. „Mi bismo tvrdili da su mehanizmi za osiguranje sudjelovanja građana od presudnog značaja za kvalitetan, uključiv odgovor na katastrofe i spremnost na njih te se u budućim izvanrednim situacijama mogu ponovo pozvati.“ (Marston, Renedo i Miles, 2020, str. 1677). Iako se članak najvećim dijelom bavi zdravstvenim uslugama, poučan je i za obrazovne aktivnosti. Polazi se od toga da se moraju njegovati promišljeni odnosi između zajednice i pružatelja usluga kako bi se postigla održiva i inkluzivna participacija građana. Ta participacija pak jača predanost, efikasnost i efektivnost u provođenju aktivnosti. Zajednice mogu ponuditi specifična znanja, uvid u rizične situacije, opasnosti i stigmatiziranje i sl. Zbog toga se predlaže da vlasti (vlada) mogu uključiti glas zajednice u traženju odgovora na potrebe građana (u ovom slučaju to je zdravlje ili znanje). Sa skupinama iz pojedinih zajednica te umreženim organizacijama treba poticati koprodukciju, zajednički rad pri čemu upravo oni koji su najugroženiji trebaju biti prvi uključeni (Marston i sur., 2020, str. 1676).

Dakle, ograničenja u kretanju i komuniciranju otežavaju participaciju, a ona je opet ključna za kvalitetan i zdrav život zajednice. Prvi nalazi u vrijeme pandemije COVID-19 (UN, 2020) upozoravaju da socijalne posljedice prvo osjećaju najugroženije socijalne skupine (niskoobrazovani, osobe s invaliditetom, starije osobe, nezaposleni ili slabije plaćeni radnici). Oni će biti prvi isključeni iz svojih radnih mjesta, bit će im otežano sudjelovanje u obrazovanju. Prema tome se njihov glas neće čuti niti u reguliranju procesa obrazovanja.

Tko participira (akteri)?

U sudioničkom upravljanju je važno prepoznati tko sve treba sudjelovati. Ključni akteri su građani (pojedinačno i u udrugama) kojima to omogućuje demokratizacija kulture i obrazovanja, stručnjaci koji se legitimiraju svojim stručnim kvalifikacijama te ključni donositelji odluka koji imaju u svojim rukama poluge vlasti (donošenje propisa, financiranje, organizacijske promjene javnih ustanova). Ovim skupinama mogli bismo dodati i četvrtu skupinu koja nije nužno državna struktura, a može se pojaviti kao kategorija donatora ili onih koji sponzoriraju kulturne programe te ostalih koji svojim idejama utječu na kontekst promjena (crkva, znanstvene institucije). U definiranu različitih uloga aktera isprepleću se tri logike: profesionalnost i ekspertna znanja, demokratizacija kulture i obrazovanja te ekonomska održivost (Žiljak, 2020).

Uloga centara i pučkih otvorenih učilišta određena je njihovom organizacijskom strukturom (javne ustanove kojima su osnivači jedinice lokalne samouprave) te njihove otvorenosti za suradnju s udrugama kao partnerskim organizacijama. Rad centara za kulturu je definiran u okviru sociokulturne animacije .

U provedbi ovog projekta naglasak je bio na uključivanju skupina koje su najčešće podzastupljene u kulturnim i obrazovnim programima – osobe s invaliditetom, dugotrajno nezaposlene osobe, stanovnici ruralnih područja. Oni se mogu pojaviti kao publika, sudionici, sukreatori. To ovisi, između ostalog, o dominantnim paradigmatima koje se odnose na inkluzivnost, ali i na odnos profesionalizacije, demokratizacije i ekonomske logike.

U promijenjenim okolnostima uvjetovanim epidemijom COVID-19, neposredni kontakti su zamijenjeni on-line sadržajima i komunikacijom (Horvat, 2020). Mogućnost sudjelovanja u takvim programima ovisi o strukturi ponude te kompetencijama ovih ciljnih skupina. Nisu svi informatički osposobljeni da bi mogli lako preći s direktne na on-line nastavu. Nisu svi opskrbljeni s odgovarajućom informatičkom opremom koja bi odgovarala obrazovnim potrebama (Boeren, Roumell i Roessger, 2020). Iskustvo u korištenju digitalnih uređaja u vrijeme ove epidemije pokazuje da još uvijek postoji digitalni jaz. On se sastoji u prikladnom okruženju (primjerice, dostupnost širokopojsnog Interneta), socio-kulturnom kontekstu (očekivanja i spremnost za korištenje digitalnih uređaja), obrazovanju (digitalna pismenost), socio-ekonomskom statusu (mogućnost nabavke uređaja) te dostupnosti programa (Ramsetty i Adams, 2020). Stvara se jaz između polaznika koji su digitalno kompetentni, ekonomski zbrinuti, obrazovani i zaposleni i onih koji to nisu. To znači da je za njih karantena stvarni oblik socijalnog isključivanja.

U uvjetima epidemije COVID-19 epidemiolozi su oni koji kreiraju uvjete korištenja prostora, poželjnu veličinu i opremljenost, brojnost polaznika i sl. Na taj način utječu na ekonomičnost programa i mogućnost provedbe određenih metoda poučavanja. S druge strane, glavni kriterij uključivanja može biti i dostupnost kulturnih i obrazovnih usluga i dobara na koje građani imaju pravo i koje su im javne vlasti dužne omogućiti ili ih financijskih poduprijeti.

Prelazak na on-line komunikaciju stvara nove izazove za ovakve organizacije. Zbog nedostatka javnog novca mnoge organizacije nisu odgovarajuće opremljene za prelazak na isključivo digitalno komuniciranje. Pitanje je jesu li svi zaposlenici dovoljno osposobljeni za to? Dakle, pruža se šansa da provoditelji budu fleksibilni, otvoreni i uključivi ali je pitanje jesu li organizacije spremne za to i hoće li to prihvatiti oni kojima je obrazovanje najpotrebnije. (Kihrer, 2020). Epidemija egzistencijalno ugrožava i stručnjake u organizacijama za obrazovanje odraslih i kulturu (Boeren i sur., 2020). Većinom su to honorarni suradnici čiji prihodi ovise o dinamici i obimu provođenja programa. Kad nema programa nema niti prihoda.

Udruge pak obilježava predanost njezinih članova određenim aktivnostima, ciljevima i vrijednostima za što su spremni utrošiti vlastito vrijeme, znanja i sposobnosti. Međutim i za udruge se pojavljuju novi izazovi u vrijeme epidemije bolesti COVID-19. Financiranje koje je stalni problem u udrugama, izarazitiji je u vrijeme oskudnih proračunskih i privatnih sredstava. Svi oblici restrikcija i ograničenja (promet, okupljanja, javna prisutnost) su rizici da zahtjevi sigurnosti ugroze prostor i načine djelovanja udruga. Isto tako sve veću važnost umjesto nevladinih organizacija, mogu dobivati organizacije koje potiče vlada. Na to upozorava Lidiya Grigoreva iz ureda Generalnog direktora UN-a (2020), pa je realno očekivati da će ovaj opći trend biti prisutan i u Hrvatskoj.

Koprodukcija

Osnovni element suradnje udruga i centara ili učilišta kao javnih ustanova je definiran kategorijom koprodukcije. Koncept koprodukcije se javlja i u spomenutom članku iz Lanceta, kao nužan oblik suradnje profesionalnih organizacija i zajednice. Ona se uobičajeno definira kao:

- djelovanje koje se usmjerava prema građanima koji nisu samo konzumenti usluga na tržištu obrazovnih i

kulturnih programa nego njihovi sukreatori i suprovoditelji

- umjesto konkurencije potiče se suradnja i umrežavanje
- u pripremama i provođenju programa potiče se zajednički rad (koprodukcija) s udrugama i građanima
- ključno je sudjelovanje građana i njihovo povjerenje kao i međusobno povjerenje između tijela javnih vlasti, stručnjaka i građana (Howlett, 2017, str. 489).

Proces koprodukcije znači da su stručnjaci, profesionalni voditelji i korisnici programa (udruge, pojedinačni predstavnici ciljnih skupina) zajednički pripremili, programirali, proveli i evaluirali određeni program. Presudan je dobar strukturirani dijalog između ovih skupina u kojem se poštuju interesi, potrebe i afiniteti pojedinih sudionika, ali i profesionalna znanja voditelja (Horvat, 2020).

U vrijeme epidemije COVID-19 pokazalo se da vanjske okolnosti značajno utječu na koprodukciju. Epidemija koronavirusa je utjecala da se neki dijelovi suradnje moraju odgoditi, neki promijeniti, a neki otkazati. U jednom trenutku fizički kontakti više nisu bili mogući, a samim time ni radionice, paneli, filmske predstave, konferencije (Horvat, 2020). Zbog toga je fleksibilnost i prilagodljivost u implementaciji ključna. Važna je sposobnost da se zadrži osnovna ideja, a da partneri na to reagiraju suradničkim razumijevanjem.

U ovoj situaciji ponovno se pojavio izazov drugačijeg definiranja prostora i vremena u radu centara i koprodukciji. Digitalne aplikacije Skype i Zoom zamijenile su neposredne kontakte. Suradničke mreže koriste iste digitalne kanale bez obzira jesu li na gradskoj, nacionalnoj ili međunarodnoj razini. Hijerarhijska linija je pri tome manje važna. I vremenska dimenzija se mijenja jer se sadržaji mogu dijeliti u realnom vremenu ili kao snimljeni i naknadno pregledavani sadržaji. Centri se mogu pojaviti kao nova regionalna, nacionalna i europska čvorišta povezana različitim kanalima kojima kolaju različiti sadržaji, informacije i partnerski projekti. Ono što je već započelo nacionalnim i europskim projektima, silom prilika dobilo je novi zamah. Isprepliću se lokalna i transnacionalna socijalna interakcija i suradnja pri čemu se koriste slični ili identični modeli upravljanja procesima i on-line komuniciranja. Postaje manje važno je li partner iz susjednog grada ili udaljene europske države.

Ako bismo željeli nabrojiti rizike koje stvara epidemija u odnosu na koprodukciju u sudioničkom upravljanju u organizacijama za obrazovanje odraslih to bi bilo:

- Rizici za isključivanje skupina u nepovoljnom položaju
- Rizik za održivost poslovanja organizacija (pad prihoda)
- Rizik za nastavnike i mogućnost sudjelovanja u upravljanju (bez honorara)
- Rizik za autonomno odlučivanje o provođenju programa (veliki utjecaj državnih epidemioloških mjera)

Zaključak

Sudioničko upravljanje je važan alat u ostvarivanju prava i interesa građana u stvaranju i korištenju kulturnih i obrazovnih programa. Posebno je važno da se to odnosi na interese, sklonosti te stvaranje jednakih mogućnosti za osobe u nepovoljnom položaju. Međutim, treba imati na umu da je upravljanje u svemu tome instrument, a ne cilj

aktivnosti. Krajnji rezultati su zadovoljavanje potreba građana (kreativnih, socijalnih, obrazovnih i drugih). Važno je da su u krajnjim rezultatima (likovnim ili glazbenim radionicama, filmskim radionicama i projekcijama, aktivnostima na otvorenom) ugrađeni interesi, potrebe, sklonosti i zahtjevi sudionika kao i profesionalnost voditelja i socio-kulturnih animatora.

U ovom projektu se sudioničko upravljanje dovelo u direktnu vezu sa sasvim određenim aktivnostima i socijalnim okolnostima. Ključno je bilo pokazati učinkovitost, djelotvornost i pravednost ovog instrumenta u zadovoljavanju interesa, sklonosti, kulturnih potreba određenih ciljnih skupina građana. Iz tog su razloga podjednako važni bili paneli, okrugli stolovi i svi elementi participativnosti, kao i sudjelovanje polaznika u likovnih glazbenim ili filmskim aktivnostima. Na temelju praćenja aktivnosti u različitim sredinama, različitim ciljnim skupinama u nepovoljnom položaju i različitim vrstama kulturno-obrazovnih organizacija, mogli su se utvrditi zajednički elementi sudioničkog upravljanja. Proces koprodukcije ima zajedničke elemente bez obzira na vrstu organizacije. Utjecaj okruženja (dominantnih paradigmi, socijalnih i ekonomskih okolnosti te kriznih situacija) je također svugdje prisutan.

Utjecaj javnozdravstvenih okolnosti je veliki i izraziti. On dolazi kao i drugi utjecaji iz okruženja. Epidemija COVID-19 zaoštrila je pitanja koja su i prije bila prisutna: značajne barijere za sudjelovanje osoba koje imaju niže obrazovanje, slabije socijalno-ekonomsko stanje, starije osobe, osobe s invaliditetom kao i dugotrajno nezaposlene osobe. Tome bismo mogli dodati osobe koje žive izvan glavnih urbanih centara. U ovoj situaciji rizici su i za stručnjake koji trebaju biti ključna poveznica između stvaranja i provedbe programa. Njihovi prihodi su nesigurni i socijalno su ugroženi. Organizacije ostaju bez prihoda (koje najvećim dijelom ostvaruju na tržištu).

Društveno-kulturni centri svoju tradiciju temelje na prepoznatljivosti kao lokalni centri koji okupljaju, zbližavaju građane u zajedničkom učenju i kulturnim aktivnostima. Prema tome nisu niti zamišljeni niti pripremljeni da se aktivnosti, komunikacija i sl. održavaju u virtualnom svijetu (za većinu je to iznenadno, neplanirano i nepripremljeno rješenje). Naravno o specifičnim okolnostima ovisi koji od elemenata više utječu na ove proces u pojedinim sredinama i kako tijela javne vlasti ograničavaju ili potiču određene aktivnosti.

Literatura

Boeren, E., Roumell, E.A., Roessger, K.M. (2020). COVID-19 and the Future of Adult Education: An Editorial. *Adult Education Quarterly*, 70 (3), 201-204.

Dragičević-Šešić, Milena i Dragojević, Sanjin. *Intercultural Mediation*. 2004. <http://www.culturalmanagement.ac.rs/sl/tutorial/e-learning/dragicevic-sesic-milena-and-dragojevic-sanjin-intercultural-mediation>. Pristupljeno 30.6.2020.

Europski socijalni fond. *Kultura u centru – potpora razvoju javno-civilnog partnerstva u kulturi*. 2008. <http://www.esf.hr/natjecaji/dobro-upravljanje/kultura-u-centru-potpورا-razvoju-javno-civilnog-partnerstva-u-kulturi/>. Pristupljeno 30.6.2020.

Fischer, F. (2012). *Participatory Governance: From Theory To Practice* Frank Fischer. U: David Levi-Faur (ur.) *The Oxford Handbook of Governance*, str. 457-471. Oxford: Oxford University Press.

Horvat, G. (2020). *Model sudioničkog upravljanja u centrima za kulturu*. Zagreb: Pučko otvoreno učilište Zagreb.

Grigoreva, Lidiya. *How Will Covid-19 Affect the Role of NGOs?*. Apr. 2020.

- <https://www.dianova.org/opinion/how-will-covid-19-affect-the-role-of-ngos/>. Pristupljeno 30.6.2020.
- Howlett, M., Kekez, A. i Poocharoen, O. (2017). Understanding Co-Production as a Policy Tool: Integrating New Public Governance and Comparative Policy Theory. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 19 (5), 487-501.
- Jokić Begić, Nataša i sur. Preliminarni rezultati istraživačkog projekta Kako smo? Život u Hrvatskoj u doba korone. Jun. 2020. https://www.srednja.hr/app/uploads/2020/06/Kako-smo_Preliminarni-rezultati_brosura.pdf. Pristupljeno 30.6.2020.
- Kihrer, Raffaella. COVID-19: Digital exclusion is a reality. Jun. 2020. <https://epale.ec.europa.eu/en/blog/covid-19-digital-exclusion-reality>. Pristupljeno 30.6.2020.
- Marston, Cicely, Renedo, Alicia i Miles, Sam. (2020). Community participation is crucial in a pandemic. May. 2020. [https://www.thelancet.com/pdfs/journals/lancet/PIIS0140-6736\(20\)31054-0.pdf](https://www.thelancet.com/pdfs/journals/lancet/PIIS0140-6736(20)31054-0.pdf). Pristupljeno 30.6.2020.
- Nussbaum, M. C. (2011). *Creating Capabilities: The Human Development Approach*. Cambridge, MA: Belknap/Harvard University Press.
- Pastuović, N. (2019). Učenje u organizaciji- Sustavski pristup. U: N. Pastuović i T. Žiljak (ur.), *Obrazovanje odraslih Teorijske osnove i praksa*, str. 139-164. Zagreb: Pučko otvoreno učilište Zagreb i Učiteljski fakultet u Zagrebu.
- Ramsetty, A. i Adams, C. (2020) Impact of the digital divide in the age of COVID-19, *Journal of the American Medical Informatics Association*, 27 (7), 1147-1148.
- Rogić, I. i Mutnjaković, A. (1984). *Centri kulture, domovi kulture i društveni domovi u SR Hrvatskoj*. Zagreb: Zavod za kulturu Hrvatske
- Sen, A. (2001). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press
- UN. (2007). *Konvencija Ujedinjenih naroda o pravima osoba s invaliditetom*, NN 6/2007
- UN Department of Economic and Social Affairs Social Inclusion. *Everyone Included: Social Impact of COVID-19*. 2020. <https://www.un.org/development/desa/dspd/everyone-included-covid-19.html>. Pristupljeno 30.6.2020.
- Žiljak, T. (2003). Osnaživanje gradskog susjedstva i lokalne zajednice kulturnim razvojem. *Mogućnosti gradskih kulturnih centara. Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 12 (6), 1097-1121.
- Žiljak, T. (2019). Educational Policies for School Leadership in Europe: A Comparative Review. U: Á.H.Ingbórsson, N.Alfirević, J. Pavičić, D.Vican (ur.), *Educational Leadership in Policy Challenges and Implementation Within Europe*, str. 41-57. Palgrave Macmillan.
- Žiljak, T. (2019a). *Sudioničko upravljanje u centrima za kulturu*. Zagreb: Pučko otvoreno učilište Zagreb.

PARTICIPATORY GOVERNANCE IN ADULT EDUCATION ORGANIZATIONS IN THE CIRCUMSTANCES OF THE COVID-19 EPIDEMIC

Tihomir Žiljak

Pučko otvoreno učilište Zagreb

tziljak@gmail.com

Abstract

The text analyzes barriers and new opportunities for participatory governance in cultural centers and adult education institutions during the COVID-19 epidemic. It describes the importance of social participation and participatory governance in adult education organizations, the importance of cooperation between institutions and associations. The central part of the analysis deals with the implementation of co-production, ie the joint work of citizens, associations and institutions in the preparation and implementation of the program. This analysis is based on data from the project implementation in eight organizations from different parts of Croatia at the time of the COVID epidemic 19.

Keywords: *co-production; COVID-19; cultural centers; participatory governance; public open universities*