



OBRAZOVNI MATERIJAL ZA STRUČNO USAVRŠAVANJE NASTAVNIKA STRU KOVNIH PREDMETA

Modul:

Jačanje andragoških kompetencija (MI3)

Autor:

Dr. sc. Irena Kiss

Opis modula

MI3 (S1)	
Naziv modula	Jačanje andragoških kompetencija
Osposobiti i usavršiti nastavnike za rad s odraslim polaznicima.	
OPIS/SADRŽAJI MODULA	
<ul style="list-style-type: none">• pristup obrazovanju odraslih – funkcije i specifičnosti područja obrazovanja odraslih i njegova važnost u društvenom kontekstu, u usporedbi s drugim kontekstima, ali i u širem međunarodnom okviru• učenje i podučavanje odraslih – specifičnosti motivacijskog, psihološkog i društvenog učenja odraslih• komunikacija i grupna dinamika u obrazovanju odraslih – teorijski principi• komunikacija te glavne teorije grupne dinamike• metode obrazovanja odraslih – široki spektar metoda u podučavanju odraslih i njihova primjena• planiranje, organizacija i evaluacija u obrazovanju odraslih – faze planiranja (uključujući razvoj kurikuluma), organizacije, implementacije i ocjenjivanja u andragoškom ciklusu.	
ISHODI UČENJA ZA MODUL	
Nakon uspješno završenog modula polaznik će moći:	
<ul style="list-style-type: none">• identificirati potrebe odrasloga polaznika• pripremiti teme i sadržaje temeljene na andragoškim metodama i pristupima podučavanja odraslih• provoditi različite oblike osposobljavanja i usavršavanja• sudjelovati u procesu cjeloživotnog profesionalnog razvoja u različitim područjima.	

Sadržaj

Uvod	4
Strukturni okvir primjene cjeloživotnog obrazovanja	5
Zadatak za promišljanje - Tablica (samo)procjene.....	6
Ključne kompetencije polaznika i socijalno-ekonomske potrebe	7
Organigram - Čimbenici koji uvjetuju proces učenja.....	8
Obrazovne potrebe odrasle osobe	9
Ideje za rad na sebi i drugima.....	10
Individualna potreba za učenjem	10
Primjer iz prakse - Različiti pristupi poučavanju.....	12
Obrazovni motivatori	14
Zadatak za promišljanje - Profil suvremenoga predavača.....	18
Višestruke inteligencije - svatko je inteligentan na sebi svojstven način ..	18
Zadatak za promišljanje - Vrste inteligencije.....	19
Pregledna karta - Višestruke inteligencije.....	21
Vježba - Potraga za inteligencijom.....	22
Popis literature	23

Učenje i podučavanje odraslih - specifičnosti motivacijskog, psihološkog i društvenoga gledišta

Uvod

Najvažniji rezultat obrazovanja je upoznavanje samoga sebe.

Francois Sagan

Cjeloživotno obrazovanje podrazumijeva kontinuiranu aktivnost učenja radi stjecanja novih i nadopune starih znanja i sposobnosti usmjerenih osobnom, društvenom i poslovnom napretku.¹ Ono podrazumijeva uvažavanje kako formalnih, tako i neformalnih i informalnih oblika² usvajanja znanja koja se zbivaju spontano i neprekidno, na radnome mjestu, unutar obitelji, u krugu prijatelja... Riječ je o stjecanju i produbljanju interesa i sposobnosti od najranije dobi do razdoblja nakon umirovljenja, čiji je rezultat olakšanje aktivnog sudjelovanja u različitim područjima društvenoga života te poboljšanje osobne kvalitete življenja. Obrazovanje odraslih potaknuto je interesima pojedinca za različitim sadržajima u različitim životnim dobima, a pojavljuju se organizirani i "spontani" oblici učenja.³

Znanstvene discipline koje prate cjeloživotno obrazovanje su andragogija i gerontoagogija. Andragogija (grč. *aner*-čovjek, *agein*-voditi) proučava odgoj i obrazovanje odraslih osoba, a gerontoagogija se bavi odgojem, obrazovanjem i samoobrazovanjem starijih.⁴ Iako se u različitim kulturama i društvima pojam cjeloživotnog obrazovanja različito poima, ono se uvijek vodi načelom vertikalnog povezivanja odgoja i obrazovanja svih dobnih skupina. Polazi se od činjenice da je gospodarski prosperitet svakoga društva uvjetovan kvalitetom ljudskih resursa, a cjeloživotni sustav obrazovanja osnovna pretpostavka njegova rasta i razvoja. "Školovanje je samo mali dio toga kako kultura uvodi ljude u tajne svojih kanona. Pitanja oko toga više nisu apstraktna pitanja: ona su dio naše svakodnevice i čine jezgru rasprava o obrazovanju koje nailaze na širok odjek u cijelom svijetu."⁵

¹ *Deklaracija o znanju*. 2002. Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti. Zagreb.

² Andrić, V.; Matijević, M.; Pastuović, N.; Pongrac, S.; Špan, M. 1985. *Andragogija*. Školska knjiga. Zagreb.

³ Cifrić, I. Obrazovanje odraslih - sve zanimljivije i kompleksnije područje obrazovanja i istraživanja. *Napredak, Časopis za pedagojsku teoriju i praksu*. vol. 139. br. 3. str. 393-395.

⁴ Tunjić, N. 2009. Formalno i neformalno cjeloživotno obrazovanje - imperativ učinkovitosti odgojnog rada u Europi, Iskustva i problemi u primjeni programa neformalnog obrazovanja, *Zbornik radova 4. međunarodne konferencije: Neformalno obrazovanje i informalno učenje*. Hrvatsko andragoško društvo. Šibenik. str. 63.

⁵ Bruner, J. 2000. *Kultura obrazovanja*. EDUCA. Zagreb.

1. Strukturni okvir primjene cjeloživotnog obrazovanja

*Obrazovanje se ne sastoji od toga koliko ste zapamtili ili koliko znate.
Sastoji se od toga da razlikujete koliko znate, a koliko ne.*

Anatole France

Potrebe za novim pristupima obrazovanju i učenju posebno su došle do izražaja sada, u vrijeme izuzetno brzih ekonomskih i socijalnih promjena, a jedan od bitnih pokretača je i demografsko kretanje stanovništva. Populacija u razvijenim dijelovima svijeta postaje sve starija⁶, što pred sustav obrazovanja postavlja zahtjev fleksibilnosti, odnosno prilagodbe individualnim potrebama.

Zbog toga se potrebe, ali i mogućnosti inovacija, metode učenja i poučavanja povećavaju, a uloga edukatora mijenja. Sve više do izražaja dolaze neformalno i informalno obrazovanje. Neformalna komponenta potiče osobni razvoj pojedinca, prepoznavanje njegovih novih interesa, povećava zapošljivost, te promiče aktivno građanstvo i demokraciju.

U gotovo svim zemljama odgovor je, u prvom redu, strukovno obrazovanje i težnja postizanju što veće razine konkurentnosti, a znakovito je porasla i svijest o ključnoj ulozi kontinuiranog obrazovanja odraslih. Pritom, veliki izazov i dalje predstavljaju procesi usvajanja osnovne razine ključnih kompetencija, koje se definiraju kao: temelj zapošljivosti i fleksibilnosti u globalnoj ekonomiji⁷; osnovni preduvjet za ispunjenje osobnih ambicija svakog pojedinca, aktivno sudjelovanje u različitim društvenim procesima te mogućnost zapošljavanja u društvu znanja⁸; kombinacija znanja i vještina koje bi mladi ljudi trebali razviti do kraja prve faze obrazovanja, a odrasli biti u mogućnosti razvijati i obnavljati za vrijeme cijeloga života.⁹

⁶ Wertheimer-Baletić, A. 1999. *Stanovništvo i razvoj*. Mate d.o.o. Zagreb.

⁷ Crnković-Pozaić, S. 2010. *Ključne kompetencije u obrazovanju*. CEPOR. Osijek.

⁸ Projekt "Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje". 2006.-2007. Institut za društvena istraživanja. Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja. Zagreb. str. 9.

⁹ *The European Qualifications Framework for Lifelong Learning*, EQF. 2008. Institut za razvoj obrazovanja. <http://www.iro.hr/hr/javne-politike-visokog-obrazovanja/visoko-obrazovanje-i-trziste-rada/medjunarodni-dokumenti/> (20-02-2012)

Može se izvući zaključak da su ključne kompetencije skup stajališta, znanja i vještina nužnih svakom pojedincu za osobnu realizaciju i razvoj, bilo da se radi o uključivanju u društvo, obrazovanju ili zapošljavanju.

Tablica (samo)procjene koja se može koristiti prije odluke o određenoj obrazovnoj aktivnosti usmjerena je samovrjednovanju svojih znanja i vještina.

Zadatak za promišljanje:

Tablica (samo)procjene: Procijenite svoju trenutačnu poziciju i pripadajućim vrijednostima pridružite znak ✓

Samoprocjena	Jako dobro	Dobro	Potrebna dorada
Razumijem ključne pojmove			
Mogu riješiti jednostavan problemski zadatak vezan uz sadržaj obrazovne aktivnosti (npr. prevesti jednostavan tekst)			
Mogu riješiti složeniji problemski zadatak vezan uz sadržaj obrazovne aktivnosti			
Mogu jasno prikazati procese i pojave vezane uz obrazovnu aktivnost (opisno/verbalno/brojčano/tablično/grafički)			
Mogu prikazati procese i pojave vezane uz obrazovnu aktivnost			

Izvor: obradio autor

2. Ključne kompetencije polaznika i socijalno-ekonomske potrebe

Znati, misliti i maštati. Sve je u tome.

Victor Hugo

S obzirom na to da nas globalizacija neprekidno stavlja pred nove izazove, svakoj osobi je potreban široki spektar ključnih kompetencija kako bi se uspjela prilagoditi nadolazećim promjenama. One se mogu definirati kao kombinacija znanja, vještina i stajališta prilagođenih specifičnim potrebama i okolnostima. Na njihov razvoj utječe se poticanjem kritičkoga mišljenja, kreativnosti, inicijative, procjenama rizika, donošenjem odluka i konstruktivnim upravljanjem intelektualnim resursima.

U navedenom kontekstu postavljene su osnove Referentnog okvira Europske unije, koje se odnose na definiranje ključnih kompetencija potrebnih za osobni razvoj, socijalnu koheziju i mogućnost zaposlenja.¹⁰ Prema preporuci Europskoga parlamenta i Vijeća Unije, kompetencije nužne za osobnu potvrdu, razvoj i građanski život odnose se na:

- komunikaciju na materinskom i stranome jeziku
- matematičku kompetenciju
- digitalnu kompetenciju
- kompetenciju učenja
- društvenu i građansku kompetenciju
- smisao za inicijativu i poduzetništvo
- kulturološku senzibilizaciju.

Neke od navedenih kompetencija se preklapaju i isprepleću, pa znanja nužna na jednom području podupiru razvoj na nekom drugom. Npr., kompetencija u temeljnim jezičnim vještinama čitanja i pisanja, računanja te kompetencija u informacijskim i komunikacijskim tehnologijama (ICT) nužna su osnova učenja, a kompetencija učenja podupire aktivnosti u svim ostalim područjima.¹¹

Radi se o sposobnosti započinjanja i organiziranja učenja, učinkovita upravljanja raspoloživim vremenom, spoznaje svojih metoda, potreba i mogućnosti. Pri tome presudnu ulogu igraju motivacija i povjerenje u vlastite sposobnosti. Pozitivno stajalište, osim navedenoga, uključuje i povjerenje u svrhovitost kontinuiranog učenja.

¹⁰ *Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje. Europski referentni okvir.* studeni 2004. Provedba radnog programa „Obrazovanje i izobrazba 2010“. Europska komisija. Uprava za obrazovanje i kulturu.

¹¹ *Preporuka o ključnim kompetencijama za cjeloživotno učenje - Europski referentni okvir.* lipanj 2010. Europski parlament i Vijeće Europske unije. Metodika. Vol. 11 No. 20. str. 171 - 174.

Kompetencija učenja usmjerava pojedince da se nadograđuju na životna i iskustva učenja, kako bi stečena znanja/vještine mogli koristiti u raznim situacijama.

Organigram: Čimbenici koji uvjetuju proces učenja



Izvor: obradio autor

Posebna pozornost posvećuje se ranjivim skupinama kojima je, zbog zaostajanja u obrazovanju uzrokovanih osobnim, društvenim ili ekonomskim okolnostima, potrebna dodatna potpora. Radi se o ljudima s nižim temeljnim vještinama, posebno s nižom pismenošću, osobama koje prijevremeno napuštaju školu, koje su dugotrajno nezaposlene, ili se vraćaju na posao nakon dužega razdoblja odsutnosti, te starijim osobama koje ne uspijevaju pratiti promjene zahtjeva rada.

U UNESCO-ovu izvješću - pod nazivom „Aspect of Literacy Assessment” - pismenost je definirana kao „sposobnost identificiranja, razumijevanja, interpretiranja, kreiranja, komuniciranja i računanja te korištenja tiskanih i pisanih materijala vezanih uz različiti

sadržaj".¹² Ona danas poprima šire značenje, uključujući proces učenja u osposobljavanje pojedinca kako bi postigao svoje ciljeve, razvio znanje i iskoristio potencijale te u potpunosti sudjelovao u užoj i široj zajednici. Preduvjet je stvaranju svih navedenih kompetencija, zbog čega je Svjetska konferencija za opće obrazovanje (WCEFA - *World Conference on Education for All*) još davne 1990. godine naznačila pismenost kao jedan od glavnih svjetskih ciljeva.

3. Obrazovne potrebe odrasle osobe

Znanje omogućava izbor.

Peter Drucker

Bez obzira na to radi li se o intuitivnoj ili participativnoj odluci, ona predstavlja izbor između više ponuđenih mogućnosti. Prije njezina donošenja, potrebno je prikupiti informacije, ponuditi alternativna rješenja, analizirati ih i izabrati najprihvatljivije. Druga strana slobode donošenja odluka i njihova provođenja je odgovornost za posljedice. Najčešće pogreške posljedica su preranog odlučivanja i donošenja odluka koje se ne mogu realizirati u stvarnosti.

Potrebno je naglasiti da učinkovitost usvajanja znanja ne ovisi samo o sposobnostima pojedinca, već i o motiviranosti, koja je u pojedinim životnim razdobljima različita. Svaka osoba ima različite osobne sustave vrjednovanja vlastitoga postignuća, a njezina motivacija se vremenom mijenja u skladu s promjenama osobnih očekivanja, očekivanja okoline, te eventualne materijalne ili nematerijalne nagrade.

Odluka o nastavku obrazovanja odraslih osoba ovisi o njihovim mogućnostima, pruženim prilikama, koristima koje iz toga proizlaze, ali i stajalištima prema samomu sebi. Mogu se podijeliti u dvije osnovne skupine čimbenika koje se međusobno prepliću i nadopunjuju - ekonomske i neekonomske.¹³

Ideje za rad na sebi i drugima

(na svojim boljim/slabijim stranama, kao i stranama svoje djece, polaznika, studenata)

<http://www.literacynet.org/mi/practice/index.html>

¹² *Aspect of Literacy Assessment*. 2005. Topics and Issues from the UNESCO Expert Meeting. Paris.

¹³ Kiss, I. *Andragogija u funkciji obrazovnog razvoja*. Hrvatsko futurološko društvo. Rijeka.

4. Individualna potreba za učenjem

*Jučer sam bio pametan. Stoga sam želio mijenjati svijet.
Danas sam mudar. Stoga mijenjam sebe.*

Sri Chinmoy

Koncept obrazovanja odraslih je na generalnoj konferenciji UNESCO-a definiran tako da obuhvaća sve organizirane obrazovne sadržaje, procese i metode, bez obzira na to nastavlja li osoba ili mijenja smjer započetoga školovanja, odnosno razvija li svoje sposobnosti i proširuje znanje ili radi na svojim stručnim kvalifikacijama.¹⁴

Takve aktivnosti mijenjaju stajališta ili ponašanje u perspektivi osobnoga razvoja pojedinca. Cjeloživotno učenje postaje neprekinuti kontinuitet koji počiva na četiri temeljna stupa, prema kojima osoba treba: «učiti znati», «učiti činiti», «učiti biti», kao i «učiti živjeti zajedno».¹⁵

Odrasle osobe imaju izraženiju potrebu učiti znati, činiti, ali i procijeniti koju će dobit (i materijalnu i nematerijalnu) ostvariti učenjem i koliko trebaju uložiti u sam proces stjecanja znanja i vještina, odnosno imaju potrebu za upotrebljivim znanjem s realnom mogućnošću njegova kasnijega korištenja. Sama potvrda, odnosno diploma koju će dobiti, nije dovoljan motiv¹⁶, ako nisu uvjereni da će u doglednoj budućnosti od nje imati određeno zadovoljstvo.

Ne može se zanemariti niti samosvijest, odnosno osjećaj nezadovoljstva u slučajevima kada netko treći nameće svoja mišljenja i stajališta, a njihovo izuzetno životno iskustvo govori drukčije. S druge pak strane, odrasli ulaze u obrazovne aktivnosti s različitim obrazovnim iskustvima.

U edukaciji odraslih osoba može doći do pojave povratka starim navikama stečenim prethodnim školovanjem koje nerijetko uključuju bespogovorno prihvaćanje nastavnih sadržaja i načina na koji su prezentirani. U tim slučajevima dolazi do svojevrsnog konflikta između samosvijesti i davno stečene navike, čiji je najčešći rezultat odustajanje od neobveznoga dodatnog obrazovanja. Zbog toga je ovaj čimbenik potrebno uzeti u obzir pri sastavljanju nastavnoga programa, pripremi svake pojedine teme i predavanja unutar njega. "Djelotvornost komunikacije u smislu sadržaja moguće je postići jasnoćom

¹⁴ Pastuović, N. 2001. *Strategija razvitka Republike Hrvatske - Hrvatska u 21. stoljeću*. Ured za strategiju razvitka Republike Hrvatske. Zagreb. str. 89.

¹⁵ *Izvjješće UNESCO-va Povjerenstva za razvoj obrazovanja za 21. stoljeće*. studeni 2004. Vlada Republike Hrvatske. str. 6.

¹⁶ Marušić, S. 1990. *Motivacija za rad i profesionalni razvoj*. IV promijenjeno i dopunjeno izdanje. Ekonomski institut. Zagreb.

izlaganja, povezivanjem gradiva, odnosno uspostavljanjem logičnog slijeda, izbjegavanjem uporabe pretjerano složenog jezika i pravovremenim objašnjavanjem novih pojmova, korištenjem primjera iz prakse, kontinuiranim praćenjem postignute razine razumijevanja.¹⁷

U stvarnim životnim situacijama pojedinca razvijaju se spremnost i orijentiranost na učenje, koje mogu biti znakovito različite u prelascima iz jedne životne faze u drugu. Načini za njihovo poticanje su mnogobrojni i specifični, zbog čega se pojedinim skupinama osoba prilagođavaju profesionalna savjetovanja i usmjeravanja. Orijehtacija se odnosi na činjenicu da odrasli žele učiti ono što će im pomoći u rješavanju stvarnih životnih problema, što znači da najučinkovitije stječu nova znanja i usvajaju nove vrijednosti i stajališta kada je gradivo prezentirano u kontekstu primjenjivosti životnim situacijama. Može se, npr., raditi o snalaženju u svijetu rada, potrošnji, obiteljskim situacijama, funkcioniranju državnih i lokalnih službi - kao što su zdravstvo, školstvo i slično. Svaki nastavni program moguće je prilagoditi polaznicima i obogatiti aktualnim praktičnim primjerima te tako poboljšati stupanj razumijevanja i zainteresiranosti.

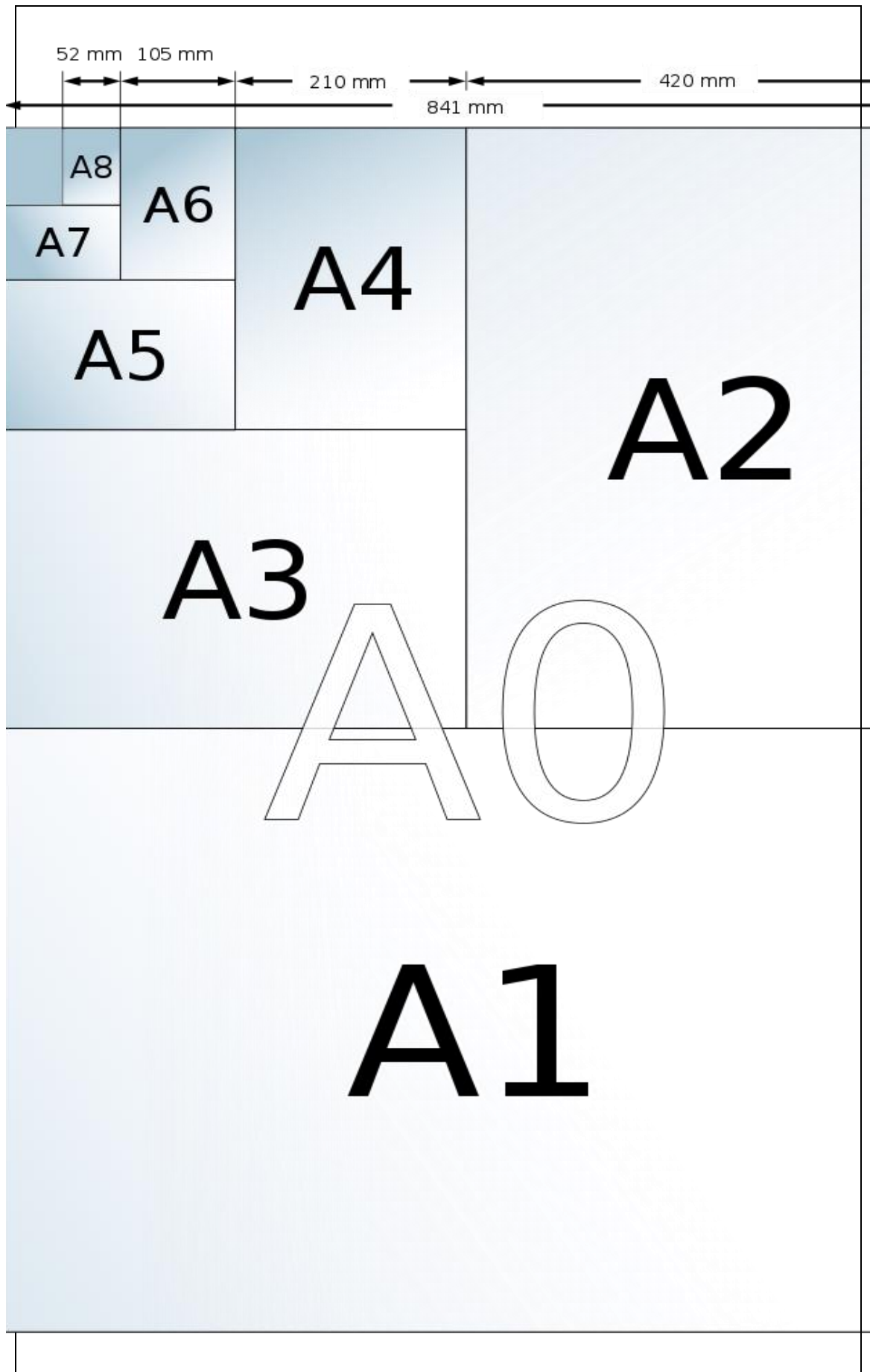
Pored samoga sadržaja, odluka ovisi i o tehničkim mogućnostima provođenja nastavnoga procesa. Fleksibilnost u omogućavanju izobrazbe odrasloga stanovništva, odnosno potreba da se nastava prilagodi individualnim potrebama polaznika, često se naglašava u izvješćima različitih država, a odnosi se na nekoliko gledišta, među kojima je vrijeme održavanja nastave - dan ili večer, godišnje doba, trajanje obrazovnoga procesa - neke države primjenjuju modularne strukture pa sudionici mogu postupno prihvaćati željenu kompetenciju i stručnu podršku u učenju - satovi konzultacija, e-učenje, otvoreni centri itd.

Obrazovne aktivnosti će se dosljedno planirati i pratiti tijekom čitava života samo ako se želi učiti. U pravilu, proces obrazovanja nastavljaaju oni čije je iskustvo učenja u ranom životu bilo uspješno i doživljeno na pozitivan način. Za njegov nastavak bitne su odgovarajuće okolnosti kao što su potrebno vrijeme, ritam, sredstva, a dodatnu motiviranost za sudjelovanje u obrazovanju pospješuju sadržaji i metode kojima se uzimaju u obzir kulturni obzori i životno iskustvo polaznika. Stalno obrazovanje je nužno zbog sve bržeg zastarijevanja znanja koje se može spriječiti intenziviranjem školovanja, ali i poticanjem cjeloživotnog neškolskog obrazovanja. U konačnici, odrasla će osoba uložiti vrijeme, trud i novac u daljnje obrazovanje, ako vještine te opće i stručno znanje budu službeno priznati.

¹⁷ Kyriacou, C. 2001. *Temeljna nastavna umijeća*. Zagreb. Educa. str. 61 – 62.

Primjer iz prakse - Različiti pristupi poučavanju

Poslovne komunikacije, nastavna jedinica <i>Formati papira</i> Ishod: Polaznik otkriva povezanost oblika i dimenzija papira svih A formata
Aktivnost Polaznik se uvodi u temu <i>formati papira</i> i predočuju mu se njihove dimenzije (A0, A1, ...A8...), na temelju čega dobiva zadatak istražiti povezanost dužine i širine susjednih formata. Polazeći od A4 formata (list papira) učenik crta linije kojima formira manje formate (A4, A5, A6, A7, A8,...) Zatim proučava dobivenu shemu, povezuje odnos širina i dužina različitih formata i diskutira o učenome. Uočava povezanost i samostalno donosi zaključak da savijanjem papira može dobiti manje formate. Obrazlaže zaključak i demonstrira naučeno na papiru A4 formata. Na osnovi naučenoga dolazi do zaključka i o dimenzijama većih formata (A3, A2, A1, A0) i obrazlaže ga. Provodi se vrjednovanje kao učenje.
Pristup 1 <i>Postavljanje usmjerenih pitanja koja zahtijevaju samostalne zaključke</i> Nakon što se polaznici uvedu u problem, potiče ih se na međusobnu raspravu. Učenička rasprava: Koje dimenzije različitih formata se poklapaju? Pojavljuje li se poklapanje u svim formatima? Možemo li, ako znamo dimenzije samo jednog formata, zaključiti i kolike su dimenzije ostalih?
Pristup 2 <i>Organiziranje informacija skiciranjem na list papira ili u bilježnicu polazeći od A4 prema manjim formatima</i> Polaznik, na temelju dobivenih dimenzija, dobiva zadatak da u bilježnicu ili na A4 papir skicira manje formate služeći se geometrijskim priborom, nakon čega donosi samostalan zaključak i obrazlaže ga. Slika 1: Standardni formati papira Izvor: https://www.urbandizajn.com/sr/blog/formati-papira/ (15.12.2019.)



Pristup 3

Demonstracija i isprobavanje određenih elemenata problema i procesa

Polaznik dobiva zadatak da napravi formate koje je skicirao na papiru. Savijanjem A4 formata dolazi do A5, ponavljajući postupak do A6, pa A7...

Nakon demonstracije obrazlaže zaključak.

Pristup 4

Povezivanje informacija s netom stečenim znanjem i iskustvom samostalnim donošenjem zaključka o povezanim pojavama

Polaznici se potiču na samostalno donošenje zaključka. Na osnovi povezanosti manjih formata i demonstracije na A4, daje mu se zadatak da dođe i do zaključka o dimenzijama većih formata (A3, A2, A1, A0) i njihovoj povezanosti. Nakon poticaja, nastavnik prepušta polaznicima raspravu: Je li dužina A4 formata jednaka širini nekog drugog? Kako su povezane dimenzije većih formata? Nakon donesenih zaključaka i njihovih obrazlaganja, provodi se vrjednovanje kao učenje, izražavanjem sviđanja ili nesviđanja.

5. Obrazovni motivatori

Znanje je slično odjeku koje traži pobudu da bi nastalo.

Nikola Tesla

Motivacija kao složen proces ovisi o osobitosti pojedinca, o posebnosti situacije, o cilju koji se želi postići. Ona predstavlja lančanu reakciju: potrebe dovode do ciljeva kojima težimo - neispunjeni zahtjevi uzrokuju napetost koja vodi radnjama za ostvarenje ciljeva - konačni rezultat je zadovoljstvo.¹⁸ Ciljevi pojedinca mogu biti napredovanje u poslu, želja za cjeloživotnim obrazovanjem, ugodnijom radnom atmosferom i komunikacijom, povećanjem kvalitete života... Prvi korak, koji je presudan za odluku o nastavku ulaganja, odnosi se na prevladavanje eventualne negativne slike o sebi, što dovodi do pronalaženja prilika, načina i sredstava (financijskih i vremenskih) potrebnih za nastavak obrazovanja.

Pri tome razlikujemo opću i specifičnu motivaciju za obrazovanjem.¹⁹ Opća se odnosi na težnju za usvajanjem znanja i vještina u različitim situacijama učenja, a specifična na usvajanje znanja i vještina u određenom području. U svakom slučaju, svaka teorija koja se bavi motivacijom u sebi sadrži komponentu potrebe za osobnim razvojem.

¹⁸ Wehrich H.& Koontz H. 1994. *Menedžment*. Mate d.o.o. Zagreb. str. 467.

¹⁹ Ivanov, L. 2006. *Motivacija*. Sveučilište u Zadru. Odjel za psihologiju. str. 2.

Među najčešće pojašnjavanim teorijama koje govore o tome što čovjeka motivira, odnosno koji su glavni motivatori u njegovu životu i radu, spadaju Glasserova lista motiva, Maslowljeva hijerarhija i Herzbergova teorija dvaju faktora.²⁰ Glasserova lista polazi od potreba preživljavanja, preko ljubavi, moći i zabave, do slobode.

Različite faze nastavnoga procesa obilježene su različitim motivacijskim činiteljima, zbog čega se na početku nastave potrebno usmjeriti na činitelje povezane s osjećajem pripadnosti i uključenosti. Tijekom nastave teži se kognitivnoj jasnoći, pobuđenosti, kao i potrebi za postignućem i priznanjem, dok se u fazi njezina završetka, usmjerava na zadovoljavanje potreba za postizanjem kompetencija i samostalnosti.

Konkretni postupci koji mogu pridonijeti zadovoljavanju potreba za prihvaćanjem i uvažavanjem odnose se na: predstavljanje edukatora i njihovih predmeta, predočavanje svrhe i ciljeva rada, poduzimanje aktivnosti koje omogućavaju međusobno upoznavanje polaznika izobrazbe odraslih, definiranje zajedničkih pravila komunikacije u grupi u svrhu njihova međusobnog upoznavanja i uvažavanja, iskazivanje povjerenja u njihove individualne mogućnosti, uvođenje u rad s pomoću aktivnosti koje omogućuju početni uspjeh koji je podrška osjećaju samopoštovanja, priznavanje prava na pogrešku, otvaranje pitanja i tema koje mogu izazvati nejasnoću i zbunjenost, rasprava o očekivanjima koja mogu biti i realna i nerealna, te, svakako, primjena humora zbog smanjenja emotivne napetosti.

Radnje koje pridonose zadovoljavanju potrebe za postignućem i kompetencijom su: upotreba suradničkih metoda učenja kako bi se pojačalo aktivno sudjelovanje, davanje konkretne povratne informacije o učinku i napredovanju, pokazivanje povjerenja u polaznikove mogućnosti, zadavanje izazovnih zadataka koji su samo umjerene težine, organiziranje natjecanja polaznika s podjednakim izgledima na uspjeh, izražavanje visokih očekivanja u vezi s individualnim postignućima. Pozitivan učinak mogu imati i poticanja usporedbi sa samim sobom i s vlastitim napredovanjem, uz izbjegavanje usporedbi s drugima, javno pokazivanje da se trud i zalaganje cijene, detaljno upoznavanje s uspješnim modelima, bilo da se radi o primjerima iz prošlosti ili o suvremenicima.

Samoostvarenje i autonomija su potrebe temeljene na konceptima smislenosti i relevantnosti učenja, njegovoj jasnoći te mogućnosti izražavanja kreativnosti i doživljavanja vlastite kompetencije. Navedeno se u obrazovanju može postići povezivanjem ciljeva edukacije s osobnim ciljevima polaznika, stalnim variranjem u

²⁰ Weihrich H.& Koontz H., op. cit., str. 462 - 486.

metodama poučavanja u svrhu poticanja interesa i prilagodbe osobnim stilovima, ali i uvažavanjem primjedbi i sugestija vezanih uz poboljšanje nastave.

Pored navedenoga, učinkovito je i provođenje nastave kroz zadatke koji se mogu povezati s **vlastitim iskustvom** uz upotrebu tehnika simulacije, igranja uloga i slično, uz pretpostavku da su smisleni i da je objašnjena njihova svrhovitost. Prilikom njihova oblikovanja, vodi se računa o specifičnim interesima polaznika kojima treba biti pružena prilika za samostalno planiranje, vođenje aktivnosti te odlučivanje i preuzimanje odgovornosti. Za svaku navedenu potrebu, bilo da se radi o potrebi deficita ili rasta, postoje odgovarajuće nastavne metode koje pridonose njezinu zadovoljenju.

Herzbergova dvofaktorska teorija²¹ temelji se na povezanosti između zadovoljstva i produktivnosti i različitog utjecaja intrinzičnih i ekstrinzičnih motivatora.

Intrinzični (unutarnji) motivatori su neovisni o mogućim materijalnim dobitcima, a učenje je potaknuto znatiželjom i interesom za sam sadržaj. U ovom slučaju osnovni pokretači su radoznalost i težnja za otkrivanjem. Temelje se na primarnoj potrebi za stjecanjem znanja i vještina, a u osnovi ove motivacije je stalni nemir ljudskoga duha i težnja za otkrivanjem. Socijalni elementi koji je najbolje objašnjavaju su osjećaj društvenog pripadanja i moći te mogućnost odlučivanja.

Na intrinzičnu motivaciju moguće je utjecati povezivanjem obveznih, propisanih sadržaja sa sadržajima koji su polaznicima bliski, razumljivi i zanimljivi. Često se radi o analizi primjera iz poslovne prakse i života koji su karakteristični za individualni pristup nastavi. Polaznicima je potrebno dati mogućnost izbora zadataka ili aktivnosti, uključiti ih u nastavne procese i, u mjeri u kojoj je to moguće, približiti im prezentirani sadržaj, odnosno ukazati na primjenjivost naučenoga.

²¹ Pfeifer, S. 2006. *Menadžment*. Sveučilište J. J. Strossmayera. Ekonomski fakultet u Osijeku. str. 36-37.

Ekstrinzični (vanjski) motivatori ovise o potencijalnim materijalnim dobitcima, a odnose se na učenje s ciljem stjecanja određene kompetencije nužne za postizanje ciljeva kojima se zadovoljavaju ekonomski i/ili društveni motivi. Izvori motivacije, pored potencijalne materijalne koristi, mogu biti i ocjene, pohvale, nagrade i slično, odnosno svi motivatori koji dolaze izvana. Emocionalna sredstva vanjske motivacije koja pozitivno djeluju na uspjeh su podrška, humor, sugestija...

Ekstrinzična motivacija jača je ako su povratne informacije polazniku redovite, pravodobne i jasne i ako mu omogućavaju pratiti vlastiti napredak. Ona je jasna, izražena nagradom, u ovom slučaju ocjenom koja treba biti realna, odnosno u skladu s uložnim trudom i postignućem.

Druga grupa teorija bavi se samim procesom motiviranja, a među najpoznatije procesne modele spadaju Vroomova teorija očekivanja²² i Adamsova teorija pravednosti.²³

Motivacijska teorija očekivanja, poznatija kao Vroomova teorija, polazi od pretpostavke da će pojedinci biti motivirani na akcije za ostvarenje cilja ako vjeruju u njegovu vrijednost i ako mogu vidjeti da ono što čine pomaže njegovu ostvarenju.²⁴ Ako je osoba indiferentna prema njegovu ostvarenju, valencija je nula, odnosno negativna je kada ne postoji želja da se cilj ostvari. U tom slučaju rezultat je nepostojanje motivacije i odustajanje od rada na osobnom rastu i razvoju.

Profil suvremenoga predavača, osnovne i, nerijetko, presudne osobe u procesu motivacije u izobrazbi odraslih, podrazumijeva posjedovanje 10 karakteristika navedenih u narednoj tablici. Bitno je povremeno promisliti i napraviti objektivnu samoprocjenu. Pokušajte....

²² Vroom, V. 1964. *Work and Motivation*. John Wiley and Sons. New York.

²³ Adams, S. 2004. *Inequity in social exchange*. u: Ljubotina, M.: Mladi i socijalna pravda. Revija za socijalnu politiku, godina 11. broj 2. str. 159 -175. Zagreb.

²⁴ Lazibat, T.; Dumičić, K. 2011. *Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete*. Konferencija o upravljanju ljudskim resursima. Zagreb. str. 7.

Zadatak za promišljanje:

Profil suvremenoga predavača

Procijenite sami sebe....

Tablica samoprocjene (stavite znak ✓ u pripadajuće polje)

Karakteristika	😊	😐	😞
Kvalitetno stručno i opće obrazovanje			
Pedagoško - psihološko obrazovanje			
Andragoško obrazovanje			
Didaktičko - metodičko obrazovanje			
Razvijenije organizacijske sposobnosti			
Kreativnost			
Empatija			
Humor			
Odgovornost			
Tolerancija			
Sposobnosti otkrivanja darovitosti polaznika			

Izvor: obradio autor

6. Višestruke inteligencije - svatko je inteligentan na sebi svojstven način

Svi ljudi po prirodi teže za znanjem.

Aristotel

U očima svakoga od nas svijet je različito interesantan, a kako ga doživljavamo, istražujemo i mijenjamo, ovisi o tome na koji način razmišljamo i u kojoj fazi života se nalazimo. Svaka osoba ima svoju priču, svoje izbore, svoje pokušaje, uspjehe i pogreške. Svaka osoba život doživljava različito. Svaka osoba ima različitu kombinaciju sposobnosti koje cjeloživotnim učenjem dorađuje u mjeri kojoj dopuštaju kako vanjske okolnosti tako i unutarnja snaga volje.

Howard Gardner je u svojoj knjizi *The Theory of Multiple Intelligence* prvi ukazao na teoriju višestrukih inteligencija²⁵. Definirao je osam, ali i otvorio prostor razmatranju o devetoj inteligenciji koja se odnosi na sposobnost pojedinca da pronađe i shvati svoje mjesto u različitim socijalnim okolnostima i kulturnim okvirima. Svatko je inteligentan na

²⁵ Gardner H. 1983. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence*. New York. Basic Books.

svoj način, a kombinacija načina na koji rado istražujete svijet oko sebe otkriva po čemu ste posebni.

Vizualno - prostorna inteligencija naglašava moć vizualizacije, a dolazi do izražaja u snalaženju u grafičkim i slikovnim prikazima, filmovima. Osobe koje uživaju u promatranju svijeta širom otvorenih očiju, imaju izraženu maštu, vole slikanje, crtanje i slagalice imaju izraženu ovu vrstu inteligencije.

Verbalno - lingvistička inteligencija očituje se u stupnju elokventnosti, sklonosti igri riječima u pisanom i/ili usmenom obliku, uporabi verbalnoga humora, načinu na koji se debatira, objašnjava, priča ili pripovijeda.

Logičko - matematička inteligencija olakšava snalaženje u svijetu brojeva, rješavanje problema s više komponenti, uživanje u zagonetkama, rebusima, mozgalicama, ali i apstraktnim idejama koje se mogu pretočiti u matematički oblik.

Tjelesno - kinestetička inteligencija krase osobe koje lakše pamte kada se kreću, ako se osjećaju ugodno u svom tijelu, vole plesati ili se baviti sportom, imaju dobru koordinaciju pokreta te vole nešto raditi rukama - bilo da se radi o umjetnosti ili tehnici.

Muzičku inteligenciju posjeduju osobe koje dobro osjećaju ritam i zvuk, lako prepoznaju i snalaze se u glazbenim obrascima, pamte melodije, uživaju u pjevanju i sviranju, ali itekako znaju cijeniti i tišinu.

Interpersonalna inteligencija podrazumijeva dobre komunikacijske vještine, kreiranje pozitivnih odnosa s ljudima i lako rješavanje konfliktnih situacija, pri čemu je najvažnija empatija.

Intrapersonalna inteligencija očituje se u visokoj razini svijesti o samome sebi, mogućnosti introspekcije i autorefleksije, a krase osobe koje cijene vrijeme provedeno u tihoj analizi okoline, teorija, ideja i općenito života.

Prirodoslovna inteligencija usmjerena je interesu za istraživanje i očuvanje okoline, a izražena je sviješću suptilnih promjena u okruženju, kao i razumijevanju prirode i svijesti o njezinoj važnosti i moći.

Daje li se prednost određenim vrstama inteligencija, ne znači da se u određenim životnim i obrazovnim situacijama ne koriste i ostale, već da se pruža mogućnost kako sebi tako i svakom polazniku obrazovanja odraslih da se pronade u optimalnom načinu svladavanja novih znanja i vještina.

Pri tome treba imati u vidu složeno zajedničko djelovanje navedenih inteligencija koje posjeduje svaka osoba i koje većina ljudi može razviti do odgovarajuće razine kompetencije. Ono što karakterizira odrasle polaznike je razvijenija tzv. kristalizirana inteligencija²⁶, odnosno sposobnosti koje ste stekli ili naučili tijekom života. Znanja koja su se nagomilala potrebno je povući iz dugotrajne memorije, pri čemu se dolazi do spoznaje o ljepoti i nebrojenim mogućnostima kombiniranja, bilo da se radi o kristaliziranomu, nasuprot fluidnome, ili deklarativnomu - nasuprot proceduralnome znanju.

Preduvjet uspjehu u navedenim obrazovnim procesima su znanja koja - kao nastavnici u obrazovanju odraslih - trebate imati, a odnose se na:

- strukovnu kompetenciju
- didaktičko-metodičku kompetentnost
- poznavanje kognitivnih i motivacijskih procesa, kao i kognitivnog, emocionalnog i socijalnoga razvoja svakog polaznika.

²⁶ Armstrong, T. 2006. *Višestruke inteligencije u razredu*. Educa. Zagreb.

Pregledna karta - Višestruke inteligencije

Inteligencija	Temeljne komponente	Zanimanja (primjeri)
Lingvistička	Osjetljivost na zvukove, strukturu, značenje i funkcije riječi i jezika	Pisci, govornici
Logičko-matematička	Osjetljivost i sposobnost zapažanja logičkih ili numeričkih zakonitosti	Znanstvenici, matematičari
Prostorna	Sposobnost zapažanja vizualno-prostornoga svijeta i oblikovanja informacija	Umjetnici, arhitekti
Tjelesno kinestetička	Sposobnost upravljanja tjelesnim pokretima	Sportaši, plesači, kipari
Glazbena	Sposobnost stvaranja i opažanja ritma; osjetljivost na oblike glazbenog izričaja	Skladatelji, izvođači
Interpersonalna	Sposobnost prepoznavanja raspoloženja, motiva i želja drugih	Savjetnici, psiholozi
Intrapersonalna	Sposobnost razlikovanja vlastitih osjećaja, sposobnosti i slabosti	Psihoterapeuti
Prirodoslovna	Sposobnost razlikovanja i prepoznavanja drugih vrsta i praćenje odnosa među njima	Biolozi, aktivisti za prava životinja

Vještine koje ih prate odnose se na planiranje i izvedbu poučavanja, utvrđivanje ishoda učenja te koordinaciju rada, nerijetko izuzetno heterogenih grupa. Poznavanje različitih vrsta inteligencija i prepoznavanje njihovih nebrojenih kombinacija pomaže u istraživanju i vlastitih i potencijala polaznika. U skladu s njihovim kombinacijama, razvijaju se i odgovarajući stilovi učenja.²⁷

²⁷ Priručnik za nastavnike u izobrazbi odraslih: Učimo cjeloživotno učiti i poučavati. 2018. Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih. Zagreb.

Zadatak za promišljanje

Razmislite o svojim vrstama inteligencije, kako ih što bolje iskoristiti?

Neki od testova koji su dostupni na Internetu su:

<http://www.edutopia.org/multiple-intelligences-assessment>

<http://www.literacynet.org/mi/assessment/findyourstrengths.html>

Vježba „Potraga za inteligencijom - škrinjom s blagom“

Investicija u znanje plaća najbolje dividende.

Benjamin Franklin

Potruga za inteligencijom - škrinjom s blagom je motivacijski alat koji polazi od pretpostavke da svaku osobu možemo promatrati kao „škrinju s blagom“ ispunjenu posebnim darovima kojih polaznici ponekad nisu svjesni. Sudjelujući u vježbi, polaznici na iskustven način stječu spoznaje o vrstama darovitosti i otkrivaju ih kod kolega. Svatko dobiva isti popis zadataka i upute po kojima trebaju, krećući se po prostoriji i međusobno komunicirajući, naći osobe koje će ih izvesti. Osoba koja ispuni neki od zadataka stavlja svoje inicijale pored odgovarajuće darovitosti.

Vježba – Potraga za inteligencijom

Pronađite nekoga tko može:

- otpjevušiti nešto (glazbena darovitost)
- učiniti neki glazbeni korak ili sportski pokret (tjelesna darovitost)
- izrecitirati nekoliko stihova ili ispričati anegdodu (darovitost za riječi)
- objasniti zašto je npr. nebo plave boje (logička vještina)
- opisati svoj nedavni san (osjetljivost za sebe)
- nacrtati npr. neku životinju (darovitost za slike)
- iskreno priznati je li opušten i razumije li druge tijekom vježbe (osjetljivost za druge)
- navesti pet ptičjih vrsta ili biljaka iz okoline (osjetljivost za prirodu)

Svaki polaznik pokušava dobiti što više inicijala na svome popisu. Slijedi primjer popisa zadataka koji se može modificirati u skladu sa sadržajima svoga područja.²⁸

Preporuka je da se teorija višestrukih inteligencija predstavlja vježbom „potraga za inteligencijom“ početkom obrazovnoga ciklusa, jer je ona i način da se polaznici bolje upoznaju, a nerijetko i razbiju led. Vježba djeluje motivirajuće budući da i grupa i pojedinci nalaze zajednička područja interesa, zblizavaju se i, samim tim, teže odustaju.

²⁸ Amstrong, T. 2006. *Višestruke inteligencije u razredu*. Educa. Zagreb.

7. Popis literature

1. Adams, S. 2004. *Inequity in social exchange*. u: Ljubotina, M.: Mladi i socijalna pravda. Revija za socijalnu politiku. godina 11. broj 2. str. 159 -175. Zagreb.
2. Amstrong, T. 2006. *Višestruke inteligencije u razredu*. Educa. Zagreb.
3. Andrilović, V.; Matijević, M.; Pastuović, N.; Pongrac, S.; Špan, M. 1985. *Andragogija*. Školska knjiga. Zagreb.
4. *Aspect of Literacy Assessment*. 2005. Topics and Issues from the UNESCO Expert Meeting. Paris.
5. Babić, Z. 2002. *Uloga aktivne politike na tržištu rada RH*. Institut za javne financije. Zagreb. http://www.ijf.hr/tržište_rada/babić.pdf (2010-07-08)
6. Barceinas-Paredes, F.; Oliver-Alonso, J.; Raymond-Bara, J.; Roig-Sabate, J.; Weber, B. *Unemployment and Returns to Education in Europe* <http://www.etla.fi/pure/retunemp.pdf> (2010-03-23)
7. Barić, V. 2001. *Financiranje obrazovanja u Hrvatskoj u politici strukturnog prilagođavanja i približavanja europskim obrazovnim standardima*. Ekonomija 1. Rifin d.o.o. Zagreb.
8. Bejaković, P. *Smanjivanje dugotrajne nezaposlenosti u Republici Hrvatskoj*. Institut za javne financije. Zagreb. http://www.ijf.hr/tržište_rada/Bejaković.pdf (2009-10-09)
9. Bilandžija, D. 1998. *Obrazovanje odraslih - organizacija, marketing i izvođenje*. Mardid d.o.o. Zagreb.
10. Božić, S.; Burić, I. 2005. *Migracijski potencijal Hrvatske - mikroanalitički aspekti*. Migracijske i etničke teme 21. 1-2. str. 9-33.
11. Brunello, G. 2003. *Unemployment, Education and Earnings Growth*. Padova University. Padova. <http://www.etla.fi/pure/unemp.pss> (2008-04-23)
12. Bruner, J. 2000. *Kultura obrazovanja*. EDUCA. Zagreb.
13. Campbell, R.; McConnell & Stanley L. Brue. 1994. *Suvremena ekonomija rada*. Mate d.o.o. Zagreb.
14. Ciccone, A. 2002. *Human Capital in a Global and Knowledge-based Economy*. CSIC. <http://pareto.nab.es/wp/2003/56203.pss>, (2004-03-23)
15. Cifrić, I. *Obrazovanje odraslih - sve zanimljivije i kompleksnije područje obrazovanja i istraživanja*. Napredak. Časopis za pedagogijsku teoriju i praksu. vol. 139. br. 3.
16. *Confintea VI - History and overview*. 2009. UNESCO. Paris.
17. Crnković-Pozaić, S. 2010. *Ključne kompetencije u obrazovanju*. CEPOR. Osijek.
18. *Deklaracija o znanju*. 2002. Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti. Zagreb.
19. Gardner, H. 1983. *Frames od Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
20. Glasser, W. 2005. *Kvalitetna škola - škola bez prisile*. Educa. Zagreb.
21. Henry, G.T.; Basile, K.C. 1994. *Understanding the Decision to Participate in Formal Adult Education*. Adult Education Quarterly. Winter 44.

23. Ivanov, L. 2006. *Motivacija*. Sveučilište u Zadru. Odjel za psihologiju.
24. Kiss, I. *Andragogija u funkciji obrazovnog razvoja*. Hrvatsko futurološko društvo. Rijeka.
25. *Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje. Europski referentni okvir*. studeni 2004. Provedba radnog programa „Obrazovanje i izobrazba 2010“. Europska komisija. Uprava za obrazovanje i kulturu.
26. *Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje*. 2006-2007. Institut za društvena istraživanja. Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja. Zagreb.
27. Knowles, M. 1990. *The Adult Learner: A Neglected Species*. Houston, London, Paris, Zurich, Tokyo: Gulf Publishing Company.
28. Kyriacou, C. 2001. *Temeljna nastavna umijeća*. Educa. Zagreb.
29. Lazibat, T.; Dumičić, K. 2011. *Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete*. Konferencija o upravljanju ljudskim resursima. Zagreb. str. 7-8.
30. Marušić, S. 1990. *Motivacija za rad i profesionalni razvoj*. IV promijenjeno i dopunjeno izdanje. Ekonomski institut. Zagreb.
31. *Memorandum o cjeloživotnom učenju*. 2000. Bruxelles. http://www.masht.gov.net/advCms/documents/Memorandum_o_cjeloivotnom_u_enju.pdf (20.02.2012.)
32. Pastuović, N.; Krizmanić, M.; Kolesarić, V. 1991. *Obrazovanje kao faktor kvalitete života*. Primijenjena psihologija.12 (3-4). Zagreb.
33. Pastuović, N. 1997. *Osnove psihologije obrazovanja i odgoja*. Znamen. Zagreb.
34. Pastuović, N. 2001. *Strategija razvitka Republike Hrvatske - Hrvatska u 21. stoljeću*. Ured za strategiju razvitka Republike Hrvatske. Zagreb.
35. Petričević, D. 1999. *Cjeloživotno obrazovanje, Osnove suvremene pedagogije*. Hrvatski pedagoško - književni zbor. Zagreb.
36. Pfeifer, S. 2006. *Menadžment*. Sveučilište J. J. Strossmayera. Ekonomski fakultet u Osijeku. Osijek.
37. *Preporuka o ključnim kompetencijama za cjeloživotno učenje - Europski referentni okvir*. lipanj 2010. Europski parlament i Vijeće Europske unije. Metodika. Vol.11 No.20.
38. *Priručnik za nastavnike u izobrazbi odraslih: Učimo cjeloživotno učiti i poučavati*. 2018. Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih. Zagreb.
39. Škare, M. 2001. *Nezaposlenost u Hrvatskoj i determinante potražnje za radom*. Revija za socijalnu politiku. godina 8. broj 1. Zagreb.
40. *The European Qualifications Framework for Lifelong Learning. EQF*. 2008. Institut za razvoj obrazovanja. <http://www.iro.hr/hr/javne-politike-visokog-obrazovanja/visoko-obrazovanje-i-trziste-rada/medjunarodni-dokumenti/> (20-02-2012)
41. Tunjić, N. 2009. Formalno i neformalno cjeloživotno obrazovanje - imperativ učinkovitosti odgojnog rada u Europi, *Iskustva i problemi u primjeni programa neformalnog obrazovanja*. Zbornik radova 4. međunarodne konferencije: *Neformalno obrazovanje i informalno učenje*. Hrvatsko andragoško društvo. Šibenik.
42. Vroom, V. 1964. *Work and Motivation*. John Wiley and Sons. New York.
43. Weihrich, H.& Koontz H. 1994. *Menedžment*. Mate d.o.o. Zagreb.
43. Wertheimer - Baletić, A. 1999. *Stanovništvo i razvoj*. Mate d.o.o. Zagreb.



44. *White Paper on Growth, Competitiveness, and Employment: The Challenges and Ways Forward into the 21st Century*. 1993. European Commission. Brussels.
45. http://europa.eu.int/en/record/white/c93700/ch7_1.html (2003-06-06)
46. <http://www.edutopia.org/multiple-intelligences-assessment> (22.02.2020.)
47. <http://www.literacynet.org/mi/assessment/findyourstrengths.html> (22.02.2020.)
48. <http://www.literacynet.org/mi/practice/index.html> (22.02.2020.)
49. <http://www.zajednicazsj.org/component/content/article/1-frontpage-50-novosti/172-viestruke-inteligencije-u-nastavi.html> (22.02.2020.)
51. <https://www.urbandizajn.com/sr/blog/formati-papira/> (15.12.2019.)