

**OBRAZOVNI MATERIJAL ZA STRUČNO USAVRŠAVANJE NASTAVNIKA
STRUKOVNIH PREDMETA**

Jačanje andragoških kompetencija

Dr. sc. Irena Kiss

Naziv modula	Jačanje andragoških kompetencija
Cilj - 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	
<p>Nakon uspješno završenog modula polaznik će moći:</p> <ul style="list-style-type: none"> • identificirati potrebe odraslog polaznika • pripremiti teme i sadržaje temeljeno na andragoškim metodama i pristupima podučavanja odraslih • provoditi različite oblike osposobljavanja i usavršavanja • sudjelovati u procesu cjeloživotnog profesionalnog razvoja u različitim područjima. 	

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

Sadržaj

- Strukturni okvir primjene cjeloživotnog obrazovanja
 - [Tablica \(samo\)procjene](#)
- Ključne kompetencije polaznika i socijalno-ekonomske potrebe
 - [Organigram](#) - Čimbenici koji uvjetuju proces učenja
- Obrazovne potrebe odrasle osobe
- Individualna potreba za učenjem
 - [Primjer iz prakse](#) - Različiti pristupi poučavanju
- Obrazovni motivatori
 - [Profil suvremenog predavača](#)
- Višestruke inteligencije - svatko je inteligentan na sebi svojstven način
 - [Pregledna karta](#) - Višestruke inteligencije
 - [Vježba](#) - Potraga za inteligencijom - škrinjom s blagom

Popis literature

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

„Najvažniji rezultat obrazovanja je upoznavanje samog sebe.“ Fransoa Sagan

Cjeloživotno obrazovanje podrazumijeva kontinuiranu aktivnost učenja u cilju stjecanja novih i nadopune starih znanja i sposobnosti usmjerenih osobnom, društvenom i poslovnom napretku.¹ Ono podrazumijeva uvažavanje kako formalnog, tako i neformalnih i informalnih oblika² usvajanja znanja koja se zbivaju spontano i neprekidno, na radnom mjestu, unutar obitelji, u krugu prijatelja... Riječ je o stjecanju i produbljivanju interesa i sposobnosti od najranije dobi do perioda nakon umirovljenja čiji je rezultat olakšanje aktivnog sudjelovanja u različitim područjima društvenog 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 gerontologija. Andragogija (grč. aner-čovjek, agein-voditi) proučava odgoj i obrazovanje odraslih osoba, a gerontologija (grč. geronto-starac) bavi se 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 svakog društva uvjetovan kvalitetom ljudskih resursa, a cjeloživotni sustav obrazovanja osnovna pretpostavka njegovog 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, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Zagreb, 2002.

² detaljnije o tome, cf.: Andrić, V. - Matijević, M. - Pastuović, N. - Pongrac, S. - Špan, M.: Andragogija, Školska knjiga, Zagreb, 1985.

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

⁴ Tunjić, N.: 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, 2009., str. 63.

⁵ detaljnije o tome, cf.: Bruner, J.: Kultura obrazovanja, EDUCA, Zagreb, 2000.

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. S gospodarskog stajališta promiče zapošljavanje, ali i 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. Pri tome, veliki izazov još uvijek 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

Može se izvući zaključak da su ključne kompetencije skup stavova, znanja i vještina neophodnih 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 samovrednovanju svojih znanja i vještina.

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

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

⁸ Projekt "Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje", Institut za društvena istraživanja, Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja, Zagreb, 2006.-2007., 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/](http://www.iro.hr/hr/javne-politike-visokog-obrazovanja/visoko-obrazovanje-i-trziste-rada/medjunarodni-dokumenti/(20-02-2012)) (20-02-2012)

Tablica (samo)procjene

Procijenite svoju trenutnu poziciju i pripadajućim vrijednostima pridružite znak ✓

Samoprocjena	Jako dobro	Dobro	Potrebna dorada
Razumijem ključne pojmove			
Mogu riješiti problemski zadatak vezan uz sadržaj obrazovne aktivnosti			
Mogu jasno prikazati dobivene rezultate (opisno/tablično/grafički)			

Izvor: obradio autor

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 stavova prilagođenih specifičnim potrebama i okolnostima. Na njihov razvoj utječe se poticanjem kritičkog 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 Europskog parlamenta i Vijeća unije, kompetencije neophodne za osobnu potvrdu, razvoj i građanski život odnose se na:

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

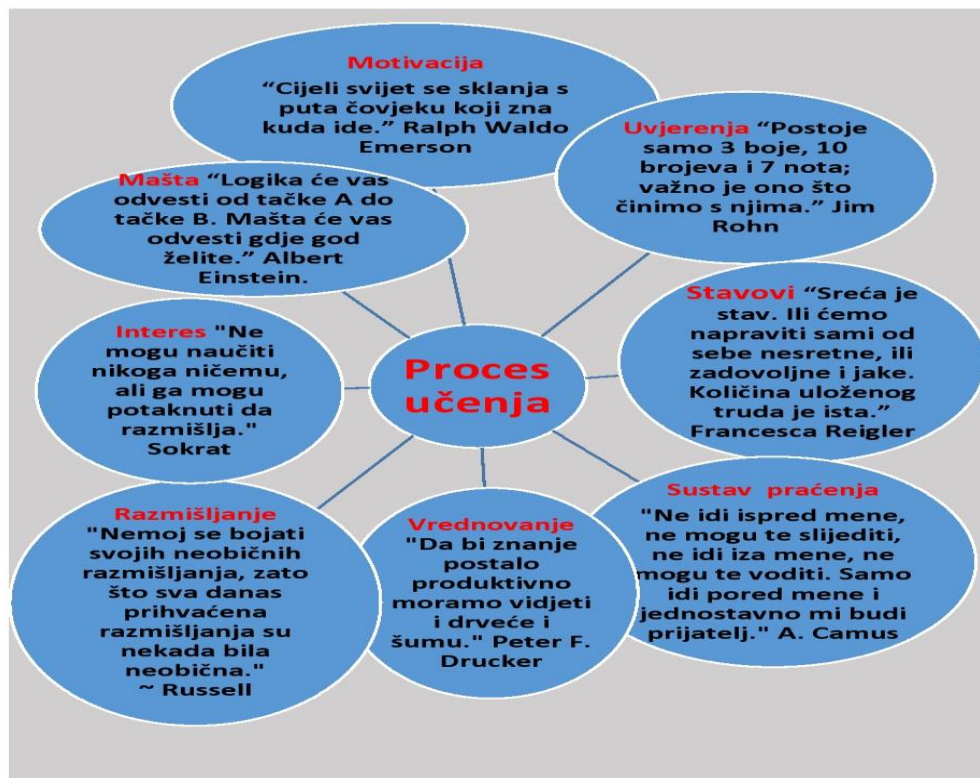
Neke od navedenik kompetencija se preklapaju i isprepleću, pa znanja nužna na jednom području, podupiru razvoj na nekom drugom. Npr., kompetencija u

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

temeljnim jezičnim vještinama čitanja i pisanja, računanje te 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, učinkovitog upravljanja raspoloživim vremenom, spoznaje svojih metoda, potreba i mogućnosti. Pri tome presudnu ulogu igraju motivacija i povjerenje u vlastite sposobnosti. Pozitivan stav, osim navedenog uključuje i povjerenje u svrsishodnost kontinuiranog učenja. 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

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

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 dužeg razdoblja odsutnosti, te starije osobe koje ne uspijevaju pratiti promjene zahtjeva rada.

U UNESCO-ovom 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.

Obrazovne potrebe odrasle osobe

“Znanje omogućava izbor.” Peter Drucker

Bez obzira radi li se o intuitivnoj ili participativnoj odluci, ona predstavlja izbor između više ponuđenih mogućnosti. Prije njenog donošenja, potrebno je prikupiti informacije, ponuditi alternativna rješenja, analizirati ih i izabrati najprihvatljivije. Druga strana slobode donošenja odluka i njihovog 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 vrednovanja vlastitog postignuća, a njena 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 stavovima prema samom

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

sebi. Mogu se podijeliti u dvije osnovne skupine čimbenika koje se međusobno prepliću i nadopunjuju, ekonomske i neekonomske.¹³

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 započetog školovanja, odnosno razvija li svoje sposobnosti i proširuje znanje ili radi na svojim stručnim kvalifikacijama.¹⁴ Takve aktivnosti mijenjaju stavove ili ponašanje u perspektivi osobnog 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 njegovog kasnijeg 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 stavove, a njihovo izuzetno životno iskustvo govori drugačije. S druge 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 neobaveznog dodatnog obrazovanja. Zbog toga je

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

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

¹⁵ detaljnije o tome, cf.: Izvješće UNESCO-vog Povjerenstva za razvoj obrazovanja za 21. stoljeće, Vlada Republike Hrvatske, studeni 2004., str.6.

¹⁶ detaljnije o tome, cf.: Marušić, S.: Motivacija za rad i profesionalni razvoj, IV promijenjeno i dopunjeno izdanje, Ekonomski institut, Zagreb, 1990.

ovaj čimbenik potrebno uzeti u obzir prilikom sastavljanja nastavnog programa, pripreme svake pojedine teme i predavanja unutar njega. "Djelotvornost komunikacije u smislu sadržaja moguće je postići jasnoćom 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. Orijentacija 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 stavove 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 samog sadržaja, odluka ovisi i o tehničkim mogućnostima provođenja nastavnog procesa. Fleksibilnost u omogućavanju izobrazbe odraslog 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 obrazovnog 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.

Potrebno je obratiti pozornost i na okruženje u kojem se nastava odvija jer ljudi ponekad nisu voljni sudjelovati u izobrazbi koja se provodi u formalnim institucijama, ali na drugačiji način gledaju na edukativne aktivnosti u poznatim okruženjima. Pored svega navedenog, uvijek ostaje otvoreno pitanje obrazovne motivacije.

Obrazovne aktivnosti će se dosljedno planirati i pratiti tijekom čitavog života samo ako se želi učiti. U pravilu, proces obrazovanja nastavljaju oni čije je iskustvo učenja u ranom životu bilo uspješno i doživljeno na pozitivan način. Za njegov

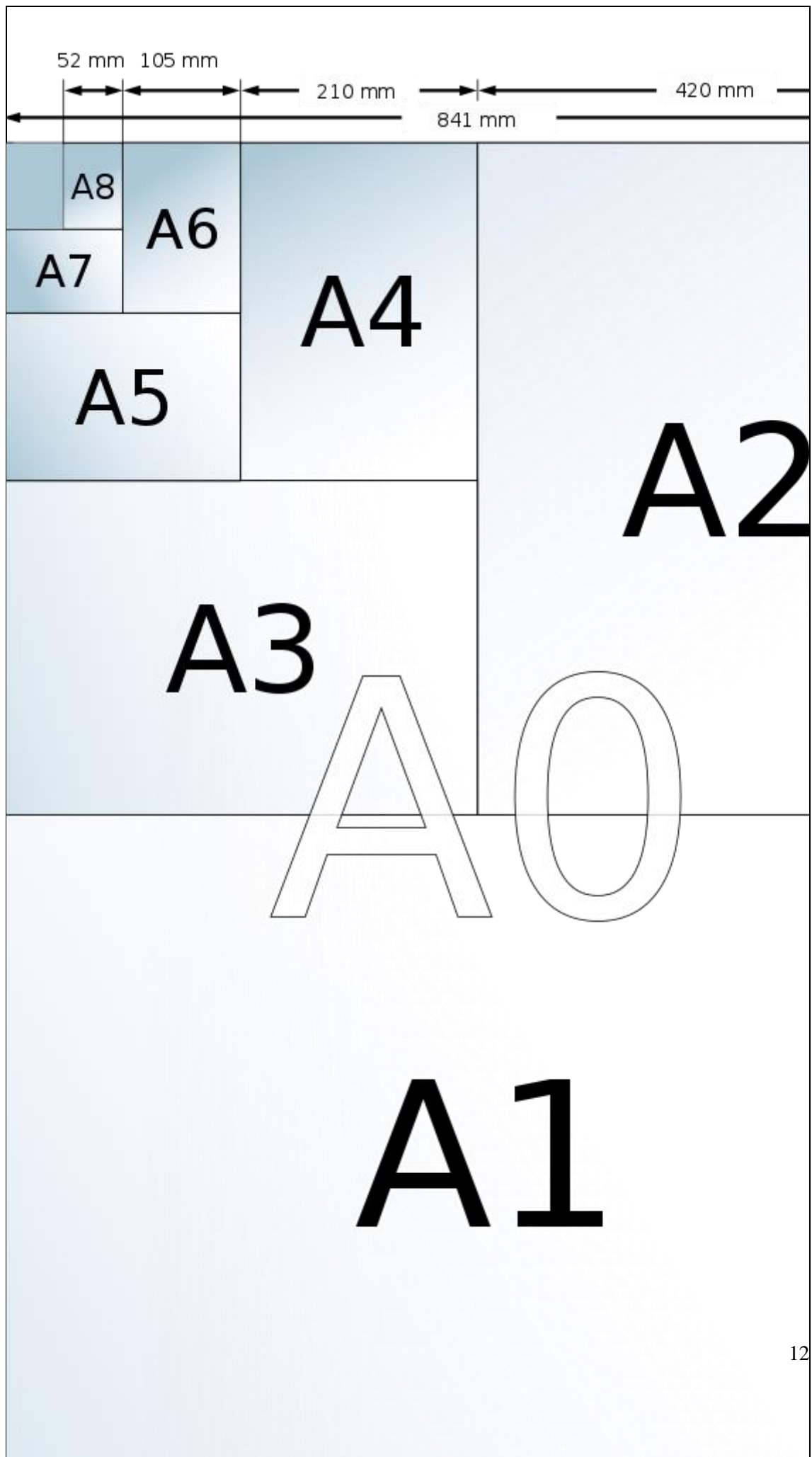
¹⁷ detaljnije o tome, cf.: Kyriacou, C. (2001), *Temeljna nastavna umijeća*, Zagreb, Educa, str. 61 - 62.

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. Permanentno 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.

Primjer iz prakse - Različiti pristupi poučavanju

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



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 osnovu 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 vrednovanje kao učenje, izražavanjem sviđanja ili nesviđanja.

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 pronalaženje 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.

Među najčešće pojašnjavanim teorijama koje govore o tome što čovjeka motivira, odnosno koji su glavni motivatori u njegovom životu i radu spadaju

¹⁸ Wehrich H.& Koontz H., Menedžment, Mate d.o.o., Zageb, 1994., str. 467.

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

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 nastavnog 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 njenog završetka, usmjerava zadovoljavanje potreba za postizanje 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 njihovog 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 individualnih postignuća. 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 doživljavanju vlastite kompetencije. Navedeno se u obrazovanju može postići povezivanjem ciljeva edukacije s osobnim ciljevima polaznika, stalnim

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

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

Pored navedenog, 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 njihovog 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 njenom 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 dobicima, 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 stjecanje znanja i vještina, a u osnovi ove motivacije je stalni nemir ljudskog 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 obaveznih, 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, i približiti im prezentirani sadržaj, odnosno ukazati na primjenjivost naučenog.

Ekstrinzični (vanjski) motivatori ovise o potencijalnim materijalnim dobicima, 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...

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

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 njegovom ostvarenju.²⁴ ako je osoba indiferentna prema njegovom ostvarenju, valencija je nula, odnosno negativna je kada ne postoji želja da se cilj ostvari. U tom slučaju rezultat je ne postojanje motivacije i odustajanje od rada na osobnom rastu i razvoju.

Profil suvremenog predavača

Profil suvremenog predavača, osnovne osobe u procesu motivacije, u izobrazbi odraslih podrazumijeva posjedovanje:

- kvalitetnog stručnog i općeg obrazovanja
- pedagoško - psihološkog obrazovanja
- andragoškog obrazovanja
- didaktičko - metodičkog obrazovanja
- razvijenih organizacijskih sposobnosti
- kreativnosti
- empatije
- humora
- odgovornosti
- tolerancije
- sposobnosti otkrivanja darovitosti polaznika (jedan od načina je i vježba višestruke inteligencije)

Višestruke inteligencije - svatko je inteligentan na sebi svojstven način

„Svi ljudi po prirodi teže za znanjem“. Aristotel

U očima svakog 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

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

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

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

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 unutarnje 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 pronade i shvati svoje mjesto u različitim socijalnim okolnostima i kulturnim okvirima. Svatko je inteligentan na 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 verbalnog 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 krasi 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 tehnicima.

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.

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

Intrapersonalna inteligencija očituje se u visokoj razini svijesti o samom sebi, mogućnosti introspekcije i autorefleksije, a krasi 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, ako razumijevanju prirode i svijesti njene važnosti i moći.

Neki od testova koji su dostupni na Internetu su:

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

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

Ideje za rad na svojim boljim/slabijim stranama, kao i stranama svoje djece, Polaznika, polaznika, studenata nalaze se na narednom linku:

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

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-prostornog 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

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 savladavanja 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 kristaliziranom nasuprot fluidnom, ili deklarativnom nasuprot proceduralnom 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 socijalnog razvoja svakog polaznika.

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 kako vlastitih, tako i potencijala polaznika. U skladu s njihovim kombinacijama, razvijaju se i odgovarajući stilovi učenja.²⁷

²⁶ Amstrong T. Višestruke inteligencije u razredu. Zagreb: Educa; 2006.

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

Vježba „Potraga za inteligencijom - škrinjom s blagom“

“Investicija u znanje plaća najbolje dividende” Benjamin Franklin

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

Primjer: Pronađite nekoga tko može:

- otpjevušiti nešto (glazbena darovitost)
- učiniti neki glazbeni korak ili sportski pokret (tjelesna darovitost)
- izrecitirati nekoliko stihova ili ispričati anegdotu (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 razume li druge tijekom vježbe (osjetljivost za druge)
- navesti pet ptičjih vrsta ili biljaka iz okoline (osjetljivost za prirodu)

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

²⁸ Armstrong T. Višestruke inteligencije u razredu. Zagreb: Educa; 2006.

Popis literature

1. Adams, S.: Inequity in social exchange, u: Ljubotina, M.: Mladi i socijalna pravda, Revija za socijalnu politiku, godina 11, broj 2, str. 159 -175., Zagreb, 2004.
2. Amstrong T.: Višestruke inteligencije u razredu. Zagreb: Educa; 2006.
3. Andrilović, V. - Matijević, M. - Pastuović, N. - Pongrac, S. - Špan, M.: Andragogija, Školska knjiga, Zagreb, 1985.
4. Aspect of Literacy Assessment, Topics and Issues from the UNESCO Expert Meeting, Paris, 2005.
5. Babić, Z.: Uloga aktivne politike na tržištu rada RH, Institut za javne financije, Zagreb, 2002. 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.: Financiranje obrazovanja u Hrvatskoj u politici strukturnog prilagođavanja i približavanja europskim obrazovnim standardima, Ekonomija 1, Rifin d.o.o., Zagreb, 2001.
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.: Obrazovanje odraslih - organizacija, marketing i izvođenje, Mardid d.o.o., Zagreb, 1998.
10. Božić, S. - Burić, I.: Migracijski potencijal Hrvatske - mikroanalitički aspekti, Migracijske i etničke teme 21, 1-2, 2005, str. 9-33.
11. Brunello, G.: Unemployment, Education and Earnings Growth, Padova University, Padova, 2003. <http://www.etla.fi/pure/unemp.pss> (2008-04-23)
12. Bruner, J.: Kultura obrazovanja, EDUCA, Zagreb, 2000.
13. Campbell, R. - McConnell & Stanley L. Brue: "Suvremena ekonomija rada", Mate d.o.o., Zagreb, 1994.
14. Ciccone, A.: Human Capital in a Global and Knowledge-based Economy, CSIC, 2002. <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 pedagoškijsku teoriju i praksu vol. 139, br. 3.
16. Confintea VI - History and overview, UNESCO, Paris, 2009.
17. Crnković-Pozaić, S.: Ključne kompetencije u obrazovanju, CEPOR, Osijek, 2010.

18. Deklaracija o znanju, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Zagreb, 2002.
19. Gardner H. Frames od Mind: The Theory of Multiple Intelligences. New York: Basic Books; 1983.
20. Glasser, W.: Kvalitetna škola - škola bez prisile, Zagreb, Educa. 2005.
21. Henry, G.T., Basile, K.C., Understanding the Decision to Participate in Formal Adult Education, Adult Education Quarterly, Winter 44, 1994.
22. Ivanov, L.: Motivacija, Sveučilište u Zadru, Odjel za psihologiju, 2006.
23. Kiss, I.: Andragogija u funkciji obrazovnog razvoja", Hrvatsko futurološko društvo, Rijeka
24. Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje, Europski referentni okvir, Provedba radnog programa „Obrazovanje i izobrazba 2010“, Europska komisija, Uprava za obrazovanje i kulturu, studeni 2004.
25. Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje, Institut za društvena istraživanja, Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja, Zagreb, 2006-2007.
26. Knowles, M.: The Adult Learner: A Neglected Species. Houston, London, Paris, Zurich, Tokyo: Gulf Publishing Company, 1990.
27. Kyriacou, C.: Temeljna nastavna umijeća, Zagreb, Educa, 2001.
28. Lazibat, T. - Dumičić, K.: Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete, Konferencija o upravljanju ljudskim resursima, Zagreb, 2011., str. 7-8.
29. Marušić, S.: Motivacija za rad i profesionalni razvoj, IV promijenjeno i dopunjeno izdanje, Ekonomski institut, Zagreb, 1990.
30. Memorandum o cjeloživotnom učenju, Bruxelles 2000., http://www.masht.gov.net /advCms/documents /Memorandum_o_cjelo_ivotnom_u_enju.pdf (20-02-2012)
31. Pastuović, N., Krizmanić, M., Kolesarić, V.: Obrazovanje kao faktor kvalitete života, Primijenjena psihologija, 12 (3-4), Zagreb, 1991.
32. Pastuović, N.: Osnove psihologije obrazovanja i odgoja, Znamen, Zagreb, 1997.
33. Pastuović, N.: Strategija razvitka Republike Hrvatske - Hrvatska u 21. stoljeću, Ured za strategiju razvitka Republike Hrvatske, Zagreb, 2001.
34. Petričević, D.: Cjeloživotno obrazovanje, Osnove suvremene pedagogije, Hrvatski pedagoško - književni zbor, Zagreb, 1999.
35. Pfeifer, S.: Menadžment, Sveučilište J.J.Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2006.
36. Preporuka o ključnim kompetencijama za cjeloživotno učenje - europski referentni okvir, Europski parlament i Vijeće Europske unije, Metodika, Vol.11 No.20, lipanj 2010.

37. Priručnik za nastavnike u izobrazbi odraslih: Učimo cjeloživotno učiti i poučavati, Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Zagreb, 2018.
38. Škare, M.: Nezaposlenost u Hrvatskoj i determinante potražnje za radom, Revija za socijalnu politiku, godina 8, broj 1, Zagreb, 2001.
39. 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/\(20-02-2012\)](http://www.iro.hr/hr/javne-politike-visokog-obrazovanja/visoko-obrazovanje-i-trziste-rada/medjunarodni-dokumenti/(20-02-2012))
40. Tunjić, N.: 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, 2009.
41. Vroom, V.: Work and Motivation, John Wiley and Sons, New York, 1964.
42. Weihrich, H.& Koontz H., Menedžment, Mate d.o.o., Zageb, 1994.
43. Wertheimer - Baletić, A.: Stanovništvo i razvoj, Mate d.o.o., Zagreb, 1999.
44. White Paper on Growth, Competitiveness, and Employment: The Challenges and Ways Forward into the 21st Century, European Commission, Brussels, 1993. http://europa.eu.int/en/record/white/c_93700/ch7_1.html (2003-06-06)
45. <http://www.edutopia.org/multiple-intelligences-assessment> (22.02.2020.)
46. <http://www.literacynet.org/mi/assessment/findyourstrengths.html> (22.02.2020.)
47. <http://www.literacynet.org/mi/practice/index.html> (22.02.2020.)
48. <http://www.zajednicazsj.org/component/content/article/1-frontpage-novosti/172-viestruke-inteligencije-u-nastavi.html> (22.02.2020.)
49. <https://www.urbandizajn.com/sr/blog/formati-papira/> (15.12.2019.)