

Gordana Zoretić\*  
Mladen Ilić\*\*

## UPRAVLJANJE NASTAVNIM PROCESOM U OBRAZOVANJU ODRASLIH

### Sažetak

U današnjem je svijetu cjeloživotno učenje nužnost iako nisu svi skloni prilagodbi. Stoga je važno razumjeti specifičnosti obrazovanja odraslih. U radu je obrađeno pet područja važnih za upravljanje nastavnim procesom u obrazovanju odraslih. Ukazuje se na što je potrebno obratiti pozornost te na najbitnije osobine učenja odraslih. Nastavnici imaju izuzetno važnu ulogu u obrazovanju odraslih jer svojim različitim pristupima poučavanju te razvijenim andragoškim kompetencijama odraslima mogu olakšati uključivanje u obrazovni proces. Nastavnik bi trebao biti stručnjak u svom području, savjetnik koji ponekad daje savjete temeljene na vlastitom životnom i radnom iskustvu, inteligenciji, obrazovanju ili stručnim kvalifikacijama, moderator jer upravlja diskusijom u grupi, motivator jer motivira, hrabri, podupire i inspirira, organizator jer organizira sve aktivnosti vezane za nastavni proces i pedagog jer sudjeluje u procesu odgoja i obrazovanja.

**Ključne riječi:** obrazovanje odraslih, andragogija, obrazovni program, nastavni proces, nastavnik u obrazovanju odraslih

### 1. Uvod

U današnjem je svijetu cjeloživotno učenje nužnost. Zbog svakodnevnih promjena u tehnološkim i društvenim aspektima života kojima se čovjek treba prilagoditi da bi svladao sve zahtjeve s kojima se suočava, potrebno je stalno učiti. Stoga se govori o društvu znanja jer ono što se jednom naučilo, nije dovoljno za daljnji život, odnosno, učiti se treba tijekom cijeloga života. Uz društvo znanja veže se koncept cjeloživotnog učenja, čime se potiče kontinuirano zanimanje pojedinca, organizacija, zajednica i država za učenjem, odnosno sustavnim obrazovanjem i usavršavanjem tijekom cijelog života.

\* Gordana Zoretić, univ. spec. oec., predavač, Veleučilište RRI F, Zagreb, Hrvatska, [gordanaz369@gmail.com](mailto:gordanaz369@gmail.com)

\*\* mr. sc. Mladen Ilić, viši predavač, Liberats međunarodno sveučilište, Zagreb, Hrvatska, [milic@libertas.hr](mailto:milic@libertas.hr)

Prema Memorandumu Europske komisije iz 2000. godine, cjeloživotno učenje obuhvaća sve vrste učenja tijekom odrasle dobi (najčešće se odrasli opisuju kao osobe starije od 25 godina), s namjerom unaprjeđenja znanja, vještina i kompetencija u okviru osobnog, građanskog, društvenog ili profesionalnog djelovanja pojedinca (Vizek Vidović i Vlahović Štetić, 2007: 84).

Europska komisija izdala je 2006. preporuku o osam ključnih kompetencija (engl. *Key Competences*) koje treba razvijati cjeloživotnim učenjem. To su: komuniciranje na materinskom jeziku; komuniciranje na stranim jezicima; matematička pismenost i osnovno znanje iz znanosti i tehnologije; informatička kompetencija; sposobnost učenja, tj. učiti kako učiti; društvena i građanska kompetencija; smisao za inicijativu i poduzetništvo; kulturna svjesnost i izražavanje (Vijeće Europe i Europska komisija, 2009: 84).

No, nisu svi ljudi skloni prihvatiti činjenicu da su promjene nužne jer im se teško prilagoditi novim zahtjevima koje im život nameće. Svaka promjena mijenja postojeće stanje, pa su moguća razna ponašanja kojima osoba izražava otpor promjenama. Uzroci neprihvatanja promjena mogu biti, na primjer, strah od nepoznatog, razmišljanje o potencijalnim teškoćama pri učenju koje zahtijeva previše odricanja i slično. Stoga je važno razumjeti specifičnosti obrazovanja odraslih i kako im treba pristupiti da bi im se učenje „olakšalo”.

Andragogija je znanstvena disciplina koja se bavi izobrazbom i učenjem odraslih (*Hrvatska enciklopedija*, 2021). Obrazovanje odraslih važan je dio sustava cjeloživotnog učenja koji omogućuje razvijanje i unaprjeđivanje navedenih osam ključnih kompetencija. Prema konceptu obrazovanja odraslih, koji je definirala Generalna konferencija UNESCO-a 1976., to je skup svih organiziranih obrazovnih procesa, sadržaja, razina i metoda bez obzira nastavlja li osoba započeto školovanje ili ga zamjenjuje, razvija li svoje sposobnosti i proširuje znanje ili poboljšava svoje tehničke ili stručne kvalifikacije (*Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih*, 2023).

Cilj je ovoga rada pojasniti specifičnosti obrazovanja odraslih, odnosno prikazati po čemu se i zašto obrazovanje odraslih razlikuje od osnovnoškolskog i srednjoškolskog obrazovanja. U radu su obrađena područja: osobine učenja odraslih, uloge voditelja obrazovnog programa, osobine važne u radu nastavnika i poželjan osobni stil nastavnika te preporuke nastavnicima za izvođenje nastave. Svrha je rada da bude pomoć u pripremi obrazovnog programa koncipiranog i provedenog na temelju andragoških spoznaja, dobrih prezentacijskih i nastavničkih vještina uz interaktivan pristup polaznicima.<sup>1</sup> Ovaj rad može biti koristan i edukatorima koji vode neformalne

<sup>1</sup> U radu će se pod pojmom obrazovnog programa obuhvatiti rad predavača, voditelja i nastavnika u obrazovanju odraslih koji su u ulozi prenositelja znanja i vještina polaznicima programa te će se koristiti pojam nastavnik u obrazovanju odraslih. Pojam odraslih koristit će se za sve odrasle osobe koje su u ulozi studenata i drugih polaznika uključenih u poučavanje, tj. nastavni proces, tijekom obrazovanja odraslih.

oblike stručnog usavršavanja i osposobljavanja odraslih. Navedeni pristup pretpostavlja uključenost svakog polaznika, kvalitetnu komunikaciju među polaznicima i svih polaznika s nastavnicima u obrazovanju odraslih, zatim dinamičnost, prijateljsku i radnu atmosferu te međusobnu toleranciju i uvažavanje.

U radu se ne obrađuje područje metodike nastave koje je, također, iznimno vrlo važno za što uspješnije uključivanje odraslih u proces učenja.

## 2. Osobine učenja odraslih

Nastavnici u obrazovanju odraslih imaju različite pristupe poučavanju, no nužno moraju imati andragoške kompetencije. Pri tome je potrebno posebnu pozornost posvetiti najbitnijim osobinama učenja odraslih.

Čovjek, za razliku od drugih živih bića koja posjeduju urođene reflekse, nakon rođenja treba steći oblike ponašanja koji će mu omogućiti preživljavanje. Stjecanje tih oblika ponašanja postiže se procesom učenja. Uče se određeni sadržaji koji se zadržavaju i obnavljaju pamćenjem. Temeljni proces odgoja i obrazovanja započinje već u krugu obitelji, dijete uči i usvaja različita znanja, razvija vještine i ponašanja. Do odlaska u školu već ima određene razine različitih znanja, vještina i ponašanja i u velikoj je mjeri socijalizirano. Već se od djetinjstva iskustveno uči (Šulak i Petz, 2003) na temelju pokušaja i pogrešaka, npr. u procesu učenja hodanja pada se puno puta da bi se naučilo što treba „izbjegavati” ili „činiti” da se održi ravnoteža.

Ljudi su izrazito društvena bića, pa su im zato za razvoj potrebni stalni ljudski kontakti i utjecaj drugih ljudi. Putem kontakata mogu učiti stjecati, koristiti i stvarati znakove kojima komuniciraju, potiču interakciju i međusobno se razumiju. Kvaliteta međuljudskih odnosa na osobu djeluje motivirajuće ili demotivirajuće. Međuljudski odnosi također pružaju priliku za učenje tijekom cijela čovjekova života. Čovjekova sposobnost stjecanja, zadržavanja i obnavljanja raznih znanja, kao i mogućnost njihova prenošenja drugim ljudima i generacijama (uz pomoć govornih, pisanih i drugih poruka), omogućuju mu da se ne koristi samo svojim stečenim iskustvima, već i svim sačuvanim iskustvima prethodnih generacija.

Za učenje je nužno i ponavljanje aktivnosti koja se uči. Stručnjaci, istraživači učenja i pamćenja, opisuju sljedeće pretpostavke važne za uspješno učenje (Šulak i Petz, 2003: 33):

- platforma/plato vježbe i učenja – na početku učenja brže se usvajaju novi sadržaji, a kasnije sve sporije; kada se dosegne razina/plato u učenju, novo učenje ne donosi značajni napredak; nastavak redovitog vježbanja i ponavljanja donosi napredak iako sporiji; tako se steče dugoročno pamćenje sadržaja koje se teže gubi i brže ga se prisjeća

- novo znanje potiskuje staro – vrijeme samo po sebi nije uzrok zaboravljanja, već se stečeno znanje gubi zbog stjecanja novog znanja; što su novi sadržaji sličniji onima koje čovjek već zna, lakše će te stare zaboraviti; za ublažavanje zaboravljanja treba rasporediti sadržaje koje se uči uz razne aktivnosti/načine učenja
- zanimanje za ono što se uči – pomaže da se lakše usvoje novi sadržaji, osoba se lakše koncentrira, potrebno je manje volje za učenjem jer su interes za sadržaj i emocije koje prate učenje u tijesnoj vezi
- jasno opisani i specifični ciljevi koji su dostižni ili ostvarivi, realistični, mjerljivi i vremenski određeni – važno je da budu poželjni za osobu koja uči
- zaborav – nastupa zbog različitih razloga kad se prestane učiti; ne razvija se ravnomjerno u vremenu; u početku je brži, kasnije se usporava; kratkotrajno pamćenje malog je kapaciteta, a informacije se u njemu zadržavaju samo nekoliko sekunda; zato je u početku učenja potrebno češće ponavljati jer se tako sprječava gubitak informacija te se olakšava njihovo prelaženje u dugoročno pamćenje. Neka su od načela racionalne organizacije učenja prema Šulak i Petz (2003: 35):
- koncentracija – treba se usmjeriti na sadržaj i izbjegavati vanjske činitelje koji bi mogli utjecati na koncentraciju, kao što su na primjer: buka, nepovoljna temperatura zraka, druge osobe u prostoru i sl.
- učenje s namjerom – važno je jer jasna namjera usmjerava pažnju i pamćenje, pa je lakše naučiti ono što se stvarno želi
- planiranje učenja – potrebno je postaviti ciljeve jer plan služi i kao pritisak na vlastitu savjest da ga se ostvari, ali i poticaj da se odabrane ciljeve ispuni
- aktivno učenje – to je učenje s razumijevanjem, a najbolje je ako se naučeni sadržaj čim prije može primijeniti u praksi jer se neke sadržaje lakše pamti osobnim uključivanjem, poznatim kao metoda „zapamtim ono što činim”; uz to je važno da od ukupnog vremena učenja dvije trećine treba aktivno ponavljati, a samo jednu trećinu koristiti za primanje novih informacija
- izbor pravilnog tempa učenja – izbjegavati kampanjsko učenje koje daje najlošije rezultate, s obzirom na to da se u kratkom roku treba svladati velika količina sadržaja; to dovodi do zamora, zasićenosti i zapamćivanje je kratkotrajno.

Odrasli se u odnosu na mlađe učenike/osobe razlikuju prvenstveno po svojim životnim ulogama, ali i po psihološkim barijerama koje odraslima stvaraju poteškoće da se unatoč društvenim potrebama i/ili pritiscima vrate u formalni obrazovni proces. Stoga su nakon određene dobi većinom usmjereni na neformalni i informalni oblik obrazovanja. Pristup odraslih osoba učenju određen je sljedećim obilježjima koja ih razlikuju od mlađih učenika/osoba (Matijević i Radanović, 2011; Vizek Vidović i Vlahović Štetić, 2007):

- odrasli imaju višestruke životne uloge i odgovornosti; odluku da se uključe u obrazovni proces teško donose

- odrasli imaju više dvojbi pri odluci o upuštanju u učenje od mlađih osoba zato što smatraju da imaju manje šansi za nadoknađivanje eventualnog neuspjeha
- odrasli su mnoga životna iskustva čvrsto integrirali u svoju osobnost, pa zbog toga njihove osobine određuju i sklonosti metodama/tehnikama učenja/poučavanja
- odrasli su prošli kroz više životnih faza od mlađih osoba i zbog toga mogu govoriti o iskustvima.

Zbog navedenoga, pri poučavanju odraslih potrebno je voditi računa o sljedećem (Vizek Vidović i Vlahović Štetić, 2007: 292-293):

- svrha učenja – odraslima je važno shvatiti kakva je svrha učenja, tj. kakvu korist mogu imati od učenja, kako bi mogli odlučiti hoće li uložiti napor u učenje i koliko je dugo potrebno ustrajati u svojim namjerama; uglavnom uče dobrovoljno
- svijest o sebi – odraslima je važno da ih druge osobe u obrazovnom okruženju doživljavaju osobama koje preuzimaju odgovornost za samousmjeravanje u učenju; često imaju strah od neuspjeha, pa je važno spriječiti situacije u kojima bi im se mogao stvoriti osjećaj nelagode i srama pred drugima; potrebno im je izraziti poštovanje s obzirom na njihov status (stručnost, iskustvo i motivaciju)
- životno iskustvo – odrasli imaju određenu količinu znanja, vještina i specifičnog životnog iskustva, navika i izgrađenih načina razmišljanja i zaključivanja (mentalnih sklopova); stoga je važno njihovo učenje vezati za dnevne poslove i postojeće iskustvo
- spremnost na učenje – odrasli pokazuju najveću spremnost na novo učenje u slučaju kad im se značajno promijene životne ili radne okolnosti; u tom smislu uočavaju razliku između postojećih i željenih (potrebnih) kompetencija
- usmjerenost u učenju – odrasli uspješnije uče kroz simulacije stvarnih situacija, tj. uz problemske situacije i pomoću situacijski određenih primjera, kad mogu svoje iskustvo uspoređivati s iskustvom ostalih „suučenika”; važno je da vide konkretne rezultate učenja
- motivacija – motivacija za učenjem kod odraslih osoba ponekad je snažnija nego kod mlađih koji učenje uglavnom shvaćaju kao obvezu i nešto nametnuto; bez obzira na to što se odrasle osobe uključuju u obrazovni proces očekujući da će imati od toga i praktične koristi (napredovanje, veću plaću, društveni status, promjenu posla i sl.), uspješnost u učenju visoko je povezana s motivom za osobnim razvojem i usavršavanjem.

Odrasli koji se nakon prekida formalnog obrazovanja i nakon dulje stanke ponovo uključuju u obrazovni proces mogu odabrati neke od oblika cjeloživotnog učenja: formalno profesionalno obrazovanje, formalno obrazovanje izvan profesije (usmjerenost na osobni razvoj i opće kompetencije), neformalno profesionalno učenje na radome mjestu tijekom obavljanja radnih zadataka te neformalno učenje izvan profesije, vezano uz obavljanje raznih aktivnosti (Vizek Vidović i Vlahović Štetić, 2007: 284).

### 3. Uloge nastavnika u obrazovanju odraslih

Tijekom procesa poučavanja nastavnik u obrazovanju odraslih mijenja nekoliko uloga koje se međusobno izmjenjuju ovisno o situaciji, pa se pojavljuje kao: stručnjak, odnosno ekspert u svom području, savjetnik jer ponekad daje savjete temeljene na vlastitom životnom iskustvu, inteligenciji, obrazovanju ili stručnim kvalifikacijama, moderator, često nazivan i facilitator jer upravlja diskusijom u grupi, motivator jer motivira, hrabri, podupire i inspirira, organizator jer organizira sve aktivnosti vezane za nastavni proces i pedagog jer sudjeluje u procesu odgoja i obrazovanja (Forum za slobodu odgoja, 2003).

Nastavnik u obrazovanju odraslih u svakom trenutku mora zadržati svoj profesionalni autoritet i u tom smislu treba voditi brigu o sljedećim ključnim elementima (Forum za slobodu odgoja, 2003):

- vjerodostojnosti – nastavnik mora biti vjerodostojan svojim profesionalnim/ stručnim, ali i nastavničkim znanjem i vještinama; mora biti „svoj, tj. takav kakav jest”; mora biti smiren, pristupačan, prilagodljiv, paziti na svoje ponašanje i ton
- predanosti – nastavnik se mora uživjeti u svijet polaznika, razumjeti njihove potrebe i u tom smislu „transformirati” se iz jedne uloge u drugu (od voditelja-moderatora do savjetnika), aktivno slušati i voditi diskusiju, izražavati prijateljski stav
- upravljanju situacijom – nastavnik mora stvoriti određenu razinu opuštenosti polaznika tijekom nastavnog procesa i u tom smislu rješavati neželjene situacije (rješavanje nesuglasica i konflikata) koje se tijekom tog procesa pojave, tj. mora pokazati brigu za „posebne situacije” u grupi; u tom smislu mora usklađivati ponašanja i poticati sve polaznike na stvaranje sklada u grupi
- zadržavanju interesa polaznika – potrebno je dinamičnim vodstvom nastavnog procesa kontinuirano zadržati pažnju i interes polaznika za sudjelovanjem tijekom procesa poučavanja; potrebno je, ovisno o sadržaju, ciljnoj grupi i cilju obrazovnog programa kombinirati oblike rada i metode poučavanja, postavljati pitanja i poticati polaznike na uključivanje; vrlo je važno da se uvijek pruži prilika za davanje povratne informacije pa se u tom smislu prikazuje kao posebna tehnika
- rezervnom planu – bez obzira na procjenu ciljne grupe i očekivanja polaznika u odnosu na pripremljeni sadržaj i izvedbu samog obrazovnog programa, nastavnik mora računati i na „rezervnu” varijantu, što će mu omogućiti da se tijekom provedbe obrazovnog programa pripremi za moguće druge smjerove vođenja (odrediti rezervne vježbe, oblike rada, metode poučavanja i sl.).

## 4. Osobine važne za rad nastavnika u obrazovanju odraslih

U nastavku su navedene neke od ključnih nastavničkih osobina važnih za rad s ljudima koje su utemeljene na tridesetogodišnjem nastavničkom iskustvu i promišljanju autora ovog rada.

Emocionalna inteligencija (Miljković i Rijavec, 2008) oblik je socijalne inteligencije; predstavlja skup sposobnosti koje bi trebale pridonijeti točnijoj procjeni, razlikovanju i izražavanju svojih emocija, kao i procjeni tuđih emocija te upotrebi emocija u motiviranju, planiranju i ostvarivanju ciljeva u životu. Komponente emocionalne inteligencije su: poznavanje vlastitih osjećaja, kontrola intenziteta osjećaja, motiviranje samog sebe, prepoznavanje emocija kod drugih ljudi, uspostavljanje i održavanje odnosa s drugim ljudima. Nastavnik s razvijenom emocionalnom inteligencijom stabilan je u ponašanju, zna se prilagoditi svakoj situaciji tijekom pripreme i provedbe/vodjenja obrazovnog programa, pristupa polaznicima bez predrasuda, dobar je savjetnik i moderator, uspješno preuzima svaku ulogu koja je potrebna u određenoj situaciji, pa tako i neugodne situacije rješava na prikladan način.

Tijekom procesa obrazovanja odraslih iznimno su važne razvijene komunikacijske vještine nastavnika (Miljković i Rijavec, 2008; Šulak i Petz, 2003). Nastavnik će s odgovarajućom razinom komunikacijskih vještina na prikladan način prenijeti svoje znanje polaznicima, birajući pravi pristup u uspostavljanju, razvijanju i održavanju kontakta/odnosa s polaznicima, što koristi i za osobno uključivanje. Zahvaljujući odgovarajućim komunikacijskim vještinama koje se tijekom procesa poučavanja koriste na pravi način, može se osigurati ostvarenje cilja obrazovnog programa, ispunjenje svih očekivanja polaznika, organizatora/sponzora obrazovnog programa seminara i samog nastavnika te ishodi učenja.

Sposobnost mišljenja, govora i slušanja stječemo rođenjem, a komuniciranje se (uspješno ili manje uspješno) razvija u interakciji s okolinom. Komuniciranje/razgovor je vještina koju treba naučiti i uvježbati te se može stalno usavršavati. Prva procjena, dojam ili slika o drugoj nepoznatoj osobi automatska je reakcija temeljena na emocionalnim doživljajima. Prema mišljenju stručnjaka, u prvih sedam sekunda susreta u osobama se pokreće lanac emocionalnih reakcija, od straha i nesigurnosti do simpatije, a procjenjivanje osobe temelji se na njezinom neverbalnom ponašanju. Tijekom milijuna godina emocije su čovjekovim pretcima osiguravale preživljavanje, bile su tzv. sigurnosni signal u kontaktu s okolinom i drugim pripadnicima iste vrste ili drugih vrsta. U pradavna vremena, pri susretu s nepoznatom osobom, brza procjena namjera druge nepoznate osobe bila je presudna za život čovjekovog pretka. Naime, on je morao zaključiti je li osoba prijateljski ili neprijateljski raspoložena te je li jača ili slabija od njega, pa je, ovisno o procjeni, uslijedila reakcija (bijeg, napad ili upoznavanje). Stoga se s pravom kaže da je u povijesti razvoja ljudskog roda ispravno tumačenje



namjera drugog čovjeka često značilo njegov opstanak. Slični mehanizmi kod čovjeka djeluju i danas iako toga čovjek često nije svjestan. Čovjek na temelju dojma odlučuje o svom daljnjem odnosu prema osobi koju je prvi puta susreo, tj. ovisno o prvom dojmu „otvara” se prema toj osobi, dopušta joj da mu pristupi, želi je bolje upoznati i provoditi vrijeme s njome ili suprotno, suzdržan je.

Komunikacijom čovjek zadovoljava osnovnu ljudsku potrebu, potrebu da bude u kontaktu s drugim ljudima, a uspostavljanje dobrog međuljudskog odnosa zahtijeva određene oblike ponašanja i vještina. Komuniciranje je vještina oblikovanja i slanja te osiguranja prihvaćanja i djelovanja poruke (Brajša, 2000: 36). Osobni i profesionalni uspjeh često ovisi o tome koliko se ljudi dobro razumiju i koliko dobro drugi mogu razumjeti ono što im se nastoji prenijeti komuniciranjem, a za što su između ostalog važne i jezične vještine. Naime, nije dovoljno dobro izgovoriti kvalitetnu poruku; treba osigurati i njezino razumijevanje, a time i njezino djelovanje, odnosno utjecaj na primatelja poruke ili sugovornika. Stoga je pri učenju vještina komuniciranja potrebno voditi računa o pošiljatelju poruke, poruci, primatelju poruke i okolnostima u kojima se razgovara, tj. smanjiti na najmanju moguću mjeru nerazumijevanje koje proizlazi iz tzv. šumova u komunikacijskom procesu. Dakle, svaka je osoba odgovorna za slanje, ali i za primanje poruke. Ako se želi uspješno razgovarati, mora se biti konkretan i dorečen te u stalnom dijalogu provjeravati svoje pretpostavke, mišljenja i slutnje (Brajša, 2000). Također je potrebno voditi računa o komunikacijskim potrebama sugovornika, ali i o utjecaju neverbalne komunikacije pri procjeni sugovornika.

Komuniciranje je nezamislivo bez provjeravanja razumijevanja poslano poruke, što govori o velikom značaju povratne veze/informacije. „Uspješno razgovaramo kad drugi shvati, razumije i prihvati ono što želimo da shvati, razumije i prihvati!” (Brajša, 2000: 36).

Nastavnik u obrazovanju odraslih mora stvoriti atmosferu (Müller i Wiegmann, 2000) u kojoj svi polaznici (uključujući i nastavnika) mogu zadovoljiti svoje osnovne potrebe. To su ljubav/pripadanje, moć, zabava i sloboda. Da bi nastala skladna, prema uspjehu usmjerena atmosfera ili radno okružje (u cilju ostvarenja obrazovnog programa, ishoda učenja te ispunjenja očekivanja polaznika i nastavnika), potrebno je sljedeće (Miljković i Rijavec, 2008):

- osobno uključivanje – neformalno i formalno (poticanje neformalnog povezivanja polaznika i nastavnika, razgovori uz kavu/čaj, za vrijeme pauza, uzajamna pomoć tijekom provedbe obrazovnog programa, zahvale, reagiranje na potrebe polaznika, šaliti i zabavljati se, osjećati i iskazati entuzijizam i sl.)
- promjena uloga – na djelu je u svakoj situaciji u kojoj polaznici i nastavnici imaju različitu moć, promjena/preuzimanje različitih uloga pomaže u boljem međusobnom razumijevanju (polaznici preuzimaju ulogu učenika, u grupnom radu jednu od uloga u grupi, preuzimanje vodstva, naglašavanje autoriteta itd.).



Osobno uključen nastavnik u obrazovanju odraslih „vodi” polaznike svojim entuzijazmom, otvorenošću i dobrim raspoloženjem, pa ih na taj način potiče na pozitivne osjećaje čime se stvara okruženje sigurnosti i povjerenja te želja za sudjelovanjem.

Kreativnost ili stvaralaštvo (Miljković i Rijavec, 2008) teško je opisati, no ako se kaže da je netko kreativan, tada se podrazumijeva da svoju kreativnost pokazuje kroz originalnost, odnosno izvornost i jedinstvenost. Nastavnik mora u relativno kratkom vremenu poučiti polaznike konkretnim vještinama i procesima. Njegova se kreativnost u vođenju obrazovnog programa može uočiti u sposobnosti i vještinama snalaženja u različitim situacijama u kojima npr. jednu vježbu može provesti na različite načine koristeći razna tehnička pomagala ili druga nastavna pomagala (npr. slike, kartice, plakate i drugi materijal da bi zainteresirao polaznike) ili priprema zanimljive radne materijale, koristi boje itd. Također, kombinira nastavne metode primjerene grupi polaznika s kojom trenutno radi.

Motivacija i snaga volje (Miljković i Rijavec, 2008) nastavnika mogu ponekad tijekom vođenja obrazovnog programa izgubiti na intenzitetu ako se nastavnik duže vrijeme „bori” s neugodnim situacijama koje iniciraju pojedini tipovi polaznika (diskutanti) s pozitivnim i negativnim osobinama koji ga sputavaju u realizaciji zamišljene koncepcije obrazovnog programa. Također na njega mogu utjecati, na primjer, i poteškoće s tehničkim pomagalima, neprikladan prostor u kojem se izvodi nastavni proces i sl. No, ništa od navedenoga ne može dobro motiviranog nastavnika pokolebati u namjeri da profesionalno i s pozitivnim pristupom provede planirani obrazovni program. Prvi je korak prema uspjehu snažna motivacija u realizaciji planirane nastavne aktivnosti. S druge strane, nastavnik treba posjedovati snagu volje da bi se ostvario kvalitetan obrazovni proces, a bez snage volje možda je i bolje ne upuštati se u obrazovnu aktivnost.

Upravljanje vremenom (Miljković i Rijavec, 2008), odnosno sposobnost planiranja, organiziranja i raspolaganja vremenom, ključni je element u upravljanju poslovima i projektima, pa tako i obrazovnog programa. Ove se vještine mogu naučiti, ali mnogo ljudi smatra da je teško dobro ih primjenjivati. Kad se postave ciljevi (prioriteti) nekog posla, jedan je od najvažnijih faktora planiranja upravo raščlanjivanje cjelokupnog posla na manje cjeline i donošenje odluka o relativnoj važnosti svake od njih. Dobro je slijediti sljedeća pravila (Covey, Merrill i Merrill, 2001):

1. Steknite sva potrebna znanja o vašem poslu/projektu.
2. Ostavite neki prostor za pogrešku – nemojte planirati prekratke vremenske rokove.
3. Saznajte koji su vam izvori – ljudski i materijalni.
4. Planirajte fleksibilnost tako da možete učiniti manje izmjene kad su potrebne.
5. Planirajte pažljivo. Budite proaktivni umjesto reaktivni.

U upravljanju svojim vremenom, a sukladno navedenim pravilima, osoba se služi tehnikama eliminacije, delegiranja i usredotočivanja. Za uspješno upravljanje vremenom važno je nastaviti biti dosljedan da bi se smanjila razina stresa i napetosti te uspostavio pozitivan i optimističan osjećaj. Za pripremu i vođenje obrazovnog programa potrebno je odrediti koju razinu informacija treba prenijeti polaznicima obrazovnog programa, što određuje svrha programa, ali i ciljna grupa (očekivanja i ishodi učenja). U tom je smislu priprema sadržaja koji će se poučavati tijekom nastavnog procesa izuzetno važna i zahtjevna. Nastavnik je stručnjak u svom području, raspolaze s brojnim informacijama, pa se tijekom nastavnog procesa lako može „zanijeti” u tumačenju stručnih sadržaja i na taj način „izgubiti” vrijeme. Stoga je vrlo važno pripremiti koncepciju obrazovnog programa putem bilješki, prezentacija i drugih radnih materijala. Temeljem nastavnog plana i programa nastavnik sistematizira informacije kojima se služi tijekom nastavnog procesa da bi se uspješno orijentirao u zadanom vremenu u cilju provedbe obrazovnog programa, a istovremeno i poštovao pedagoška pravila.

Za uspješno upravljanje stresom (Miljković i Rijavec, 2008) nastavnik u obrazovanju odraslih treba osvijestiti što mu stvara dodatni napor i izaziva nelagodu. Stres se manifestira kroz razne oblike: fiziološke (jače kucanje srca, drhtavica, drhtanje glasa, tiše ili snažnije nekontrolirano govorenje, nagli pokreti i sl.) i psihološke simptome u ponašanju (razdražljivost, svadljivost, dosada, nestrpljivost, tuga, depresija, nagle promjene raspoloženja i sl.). Stres se može pojaviti zbog različitih uzroka: na primjer, zbog određenih situacija u okruženju, važnih događaja u životu, zbog utjecaja koji na njega imaju drugi ljudi ili uzroci mogu biti u njemu samome. Takav je uzrok i strah od neuspjeha, a među glavnim je razlozima takvoga straha vjerovanje da se uvijek sve mora napraviti u potpunosti ispravno, pa neuspjeh za takve ljude znači da nisu postigli očekivani stupanj savršenstva. Težnja prema savršenstvu razvija se tijekom života. Na primjer, ako roditelji ili nastavnici djetetu često govore da su ocjene manje od odlične nedovoljno dobre, dijete može razviti perfekcionistačke uzorke ponašanja koji mogu ometati racionalno poimanje samog sebe, pri čemu je nezadovoljno obavljenim poslom, ne može organizirati vlastito vrijeme i vlastiti život te razviti konstruktivne međuljudske odnose. No, čovjek nije savršen i savršenstvo rijetko kada može postići u stvarnosti.

Tijekom pripreme i vođenja obrazovnog programa moguće je da nastavnik u obrazovanju odraslih osjeti nelagodu ili da mu se poljulja samopouzdanje ako, na primjer, sazna da su u grupi polaznika ugledni stručnjaci u svom području, pa da nastavnik posumnja u svoju stručnost i sposobnost vođenja obrazovnog programa. U tom slučaju važno je dobro se pripremiti za nastavničku ulogu, pročitati dodatnu literaturu, vježbati izlaganje, provjeriti sve radne materijale, dobro se odmoriti prije samog vođenja obrazovnog programa i razgovarati s osobom od povjerenja kao „kritičkim

prijateljem” koji će ga ohrabriti ističući nastavnikove dobre osobine i vještine. Također, nastavnik si i sam može pomoći čitajući bilješke o svojim dobrim osobinama i prednostima kojima se osnažuje. Tijekom provedbe obrazovnog programa nastavnik može iskoristiti znanje i vještine polaznika koji su u nekom dijelu prezentiranog sadržaja stručniji od nastavnika. Na taj način daje priliku polaznicima za aktivno uključivanje i osobni doprinos provedbi obrazovnog programa.

## **5. Vođenje obrazovnog programa (osobni stil nastavnika u obrazovanju odraslih)**

Prema osobnom stilu razlikujemo nekoliko tipova nastavnika (Mušanović, Vasilj i Kovačević, 2010: 4):

Autokratski nastavnik tradicionalni je nastavnik s motom „red, rad i disciplina”. Usmjeren je na visoka postignuća, drži predavanja, a polaznici/slušatelji zapisuju i uglavnom šute; distanciran je od polaznika, strog je i zahtjevan, postavlja pravila i nadzire, cijeni poslušnost, poštovanje autoriteta i tradicije.

Demokratski nastavnik njeguje obostranu komunikaciju, odnosno potiče polaznike na razgovor i pita ih za mišljenje. Prijateljski je usmjeren, pokazuje toplinu i brigu za polaznike. Asertivan je i koristi „ja” poruke, objašnjava svoje odluke, izražava svoje mišljenje i samopouzdan je. U poučavanju primjenjuje metode suradničkog učenja. Potiče samopouzdanje i samopoštovanje polaznika.

Emocionalni nastavnik više je usmjeren na polaznike, posebno na opažanje njihovih potreba, a naročito onih emocionalnih. Svjesno ili nesvjesno polazi od stajališta da za uspješno učenje treba stvoriti pozitivnu socioemocionalnu klimu, tj. smatra da se uspješnije uči u atmosferi veselja nego straha (zadovoljan polaznik bolje i lakše uči). Pokazuje puno topline i pozitivnih osjećaja, popustljiv je i zanemaruje postignuća polaznika zacrtana obrazovnim programom.

*Laissez-faire* nastavnik koristi slobodan stil rada, zaokupljen je sobom i svojim problemima, ne zanima ga previše što se događa s polaznicima, pa im prepušta inicijativu i odgovornost te oni nameću svoja pravila. Radi bez puno energije i pasivan je. Cilj mu je da mirno, bez sukoba obavi posao koji mora. Ne uvodi nove metode rada, nema razvijene socijalne vještine i nastoji bez sukoba dočekati završetak obrazovnog programa.

U nastavku se nalazi „Upitnik o osobnom stilu vođenja obrazovnog programa” kojim je moguće provjeriti osobni stil nastavnika u obrazovanju odraslih.

**Tablica 1.** Upitnik o osobnom stilu vođenja obrazovnog programa

pitanja (odgovoriti zaokruživanjem broja prema značenju: 1 ne slažete se, 5 potpuno se slažete)	
1. Ako polaznik remeti red, bez rasprave ću ga zamoliti da izađe iz dvorane.	1 2 3 4 5
2. Polaznicima ne želim nametati nikakva pravila.	1 2 3 4 5
3. Dok polaznici rade, u dvorani moraju vladati red i tišina.	1 2 3 4 5
4. Brinem ne samo o tome što već i kako polaznici rade i uče.	1 2 3 4 5
5. Nije moj problem ako polaznik ne izvrši zadatak koji je zadan.	1 2 3 4 5
6. Ne želim prigovarati polaznicima jer to može povrijediti njihove osjećaje.	1 2 3 4 5
7. Pripreme za provedbu programa izobrazbe nisu vrijedne truda.	1 2 3 4 5
8. Uvijek nastojim objasniti zašto vrijedi neko pravilo ili odluka.	1 2 3 4 5
9. Ne prihvaćam isprike za kašnjenje.	1 2 3 4 5
10. Osjećaji polaznika važniji su mi nego stvaranje radne atmosfere u dvorani.	1 2 3 4 5
11. Polaznici znaju da smiju prekinuti moje izlaganje uvijek kad žele pitati i komentirati.	1 2 3 4 5
12. Potičem polaznike na izražavanje osjećaja.	1 2 3 4 5

Izvor: Mušanović, Vasilj i Kovačević (2010: 3)

**Tablica 2.** Rješenja Upitnika o osobnom stilu vođenja obrazovnog programa

stil vođenja	broj tvrdnje	zbroj bodova
autokratski	1,3,9	
demokratski	4,8,11	
emocionalni	6,10,12	
laissez-faire	2,5,7	

Izvor: Mušanović, Vasilj i Kovačević (2010: 3)

Istaknimo još jednom na kraju poglavlja da nastavnik u obrazovanju odraslih mora biti sposoban izgraditi vezu s polaznicima, upravljati interakcijom unutar grupe, prepoznati teškoće grupe i odgovarati na njih, razmišljati na jasan način, biti osjetljiv na potrebe polaznika, biti dobar slušatelj, dostupan, odgovoran, vjerodostojan i iskren, svjestan raspoloženja polaznika, pokazati entuzijizam i interes, strpljenje i toleranciju na probleme.

## 6. Prezentiranje – preporuke nastavnicima u obrazovanju odraslih

Da bi svoju ulogu mogli obavljati u skladu sa zahtjevima nastavnog procesa i zahtjevima društva koje se stalno mijenja, potrebno je da se i sami nastavnici u obrazovanju odraslih kontinuirano stručno usavršavaju te da budu motivirani i svjesni svoje velike odgovornosti za provedbu nastavnog procesa.

U tom je smislu dobro koristiti sljedeće tehnike samomotivacije (Miljković i Rijavec, 2008: 71):

- postaviti si ciljeve – oni su ključni za motivaciju (kratkoročni i dugoročni)
- raditi posao koji se voli – često možda osoba nema puno izbora, ali se može organizirati tako da stekne više mogućnosti za bavljenje onim dijelom posla u kojem više uživa
- tražiti povratne informacije – malo je ljudi koji mogu dugo raditi jednakim žarom bez dobivanja povratne informacije o svom učinku, pa je potrebno znati rade li dobro
- nagraditi se za dobro obavljene posao – odrediti što je u poslu teško, a nagraditi se kad se to uspješno obavi
- razvijati vještine važne za postavljeni cilj – to je način da se povećaju očekivanja o ostvarenju željenog cilja, pa će to osobu dodatno motivirati
- povećati očekivanja od sebe – ako se više očekuje od sebe, više će se i postizati
- razvijati svoju radnu etiku – važno je vjerovati da je većina poslova koje osoba obavlja vrijedno i da rad može biti izvor zadovoljstva, što će biti dodatni motivator.

Karakter i komunikacijske vještine nastavnika u obrazovanju odraslih imaju vrlo važnu ulogu u poučavanju. Nastavnik svojim mnogobrojnim ulogama koje ima tijekom nastavnog procesa i odgovarajućim načinom komuniciranja može potaknuti interes polaznika za uključivanje u obrazovni proces ili pak suprotno. Nastavnik uvijek mora imati na umu da uz verbalnu komunikaciju istovremeno komunicira s polaznicima i neverbalno i paraverbalno. Komunicira se čak i kad se šuti. Također, treba imati na umu da na ponašanje svake osobe utječu emocije koje mogu pridonijeti djelotvornom ponašanju i stvaranju poticajnih međuljudskih odnosa ili pak suprotno. Stoga posebnu pozornost voditelj mora usmjeriti kvaliteti izvođenja prezentacije i vođenja obrazovnog programa; neke od korisnih preporuka nastavnicima nalaze se u Tablici 3.

### Tablica 3. Preporuke nastavnicima

Budite opušteni i provjerite sve uvjete za rad – trema prije nastupa sasvim je očekivana, no o vama ovisi koliko će vas sputavati u radu. Stoga je korisno prije same prezentacije ponoviti cijeli sadržaj obrazovnog programa i po mogućnosti svoja izlaganja pročitati ili još bolje glasno izložiti pred nekim tko će prijateljski ukazati na nedostatke i propuste. Da bi bili što opušteniji i sigurniji da je sve pripremljeno, korisno je doći ranije na mjesto održavanja programa i na vrijeme uključiti računalo, provjeriti i posložiti opremu, radne i druge materijale koje ćete koristiti pri vođenju nastavnog procesa te neobvezno porazgovarati s polaznicima.

Opći savjeti – izlaganje možete učiniti suviše složenim ili jednostavnim; ozračje treba biti poticajno i prijateljsko, a kad govorite o iznimno važnim temama, tomu treba dati odgovarajuću notu ozbiljnosti. Ne postoje jedinstvena pravila kako izlagati/prezentirati jer svaka osoba ima drukčiju osobnost, što će obilježiti vaš nastup. Nije dobro da su sve vaše prezentacije / radni materijali isti, pa se prepustite kreativnosti, ali pazite na preporuke pri izradi prezentacija. Sve svoje prezentacije provjerite, ispravite i osvježite te se nemojte ponavljati. Sam tijekom prezentacije prilagodite i sadržaju koji izlažete i sebi. Nakon nekoliko održanih prezentacija otkrit ćete svoj stil izlaganja, pa će vam ono postajati sve lakše i lakše.

Usmjerite pažnju – način na koji započinjete poučavanje u velikoj mjeri ukazuje na vaš pristup filozofiji poučavanja/učenja, vaš voditeljski stil. Nije potrebno imati duge uvode u temu, polaznicima treba poželjeti dobrodošlicu u ime organizatora i u svoje osobno. Dok prezentirate/izlažete, poželjno je imati bilješke kao podsjetnik; svima ponekad odlutaju misli, pa se uz pomoć bilješki vraćate na pravi put. Kada se okoliša i priča o nebitnim detaljima, polaznici mogu steći dojam da nastavnik nije kompetentan ili se nije dobro pripremio za izlaganje. Važno je neprestano imati na umu cilj obrazovnog programa, tj. što želite prenijeti polaznicima. Uspostavite kontakt očima s pojedincima koji vam se čine relativno nezainteresirani/koji gube interes, pa će ih vaša gesta potaknuti na veću pozornost. Tijekom izlaganja možete postaviti pitanja (uvijek otvorena pitanja), ali također dopustite polaznicima da i oni postavljaju pitanja vama. Ponekad je dobro koristiti humor za opuštanje atmosfere i poticanje pozornosti, no potrebno je zadržati radnu atmosferu.

Upoznavanje s polaznicima – jednostavnim i prijateljskim pristupom moguće je postići da se polaznici od prvog trenutka osjećaju ugodno jer će osjetiti vašu naklonost i poštovanje. Provedite vježbu upoznavanja/ledolomca, predložite neka od pravila rada tijekom poučavanja i u suradnji s polaznicima odaberite najprikladnija (zapišite na plakat i stavite ga na vidljivo mjesto tijekom cijelog nastavnog procesa). Izložite program rada i dogovorite vrijeme pauza (moguća su odstupanja od plana koji ste pripremili), također zamolite polaznike da vam, ako imaju potrebe za ranijim odlaskom, to kažu na početku rada i objasne. Skromno čašćenje pri dolasku (ako je moguće) pomaže polaznicima za stvaranje neformalne atmosfere, ugodnije je za nastavnika i sve polaznike grupe. Najavite način rada tijekom poučavanja da bi polaznici odmah znali što se od njih očekuje. Možete pripremiti papire (ili neka druga sredstva, npr. kartice s kvačicom) za ispisivanje imena polaznika da bi se svi međusobno što prije upoznali i oslovljavali imenom.

Izvor: Mušanović, Vasilj i Kovačević (2010: 29)

## 7. Zaključak

Nastavni proces niz je zajedničkih aktivnosti nastavnika u obrazovanju odraslih i polaznika. Da bi taj proces bio uspješan, potrebno je da nastavnik i polaznici pokažu obostranu toleranciju, razumijevanje i strpljivost. Kao što je već naglašeno, nastavnici imaju vrlo važnu ulogu u obrazovanju odraslih koje poučavaju, pa je potrebno posvetiti posebnu pažnju kontinuiranom usavršavanju nastavnika, odnosno unaprjeđenju njihovih andragoških kompetencija i kompetencija cjeloživotnog učenja.

Nastavnici bi trebali razumjeti motive i potrebe odraslih koji se uključuju u obrazovanje jer uspjeh svakog pojedinca ovisi o njegovim sposobnostima, znanju i vještinama s kojima raspolaže, motivaciji, ali i o vanjskim utjecajima ili prilikama. To mogu biti, na primjer, dostupnost obrazovnih programa, ali i pristup nastavnika.

Društvo znanja sve se više razvija, pa postojeća znanja i informacije brzo zastarijevaju. Zbog toga se potrebno usmjeriti na cjeloživotno učenje koje omogućuje bolju zapošljivost odraslih, ali i jačanje njihovog samopouzdanje. To može pridonijeti njihovom aktivnijem uključivanju u razne osobne, profesionalne ili društvene aktivnosti; moći će brže svladavati promjene te se uspješno nositi s nepredvidivim posljedicama svakodnevnog života.

Aktivno uključivanje u sam proces učenja te stjecanje primjenjivih znanja i vještina nužno je za postizanje kvalitetnog života. Ulaganje u obrazovanje i znanje, kao vrijednost ljudskog kapitala, poboljšava kvalitetu ljudskog potencijala koji je nužan za ekonomski razvoj svakoga društva. Stoga bi svako društvo trebalo ulagati u raznolikost i dostupnost obrazovnih programa u cilju dokidanja granica između rada i obrazovanja da bi cjeloživotno učenje bilo u skladu s potrebama vremena te omogućilo pojedincima izbor koji će unaprijediti njihov osobni i profesionalni razvoj.

## Literatura

1. Brajša, P. (2000). *Umijeće razgovora*. Pula: C.A.S.H.
2. Covey, R. S., Merrill, A. R. i Merrill, R. R. (2001). *Najprije ono što je najvažnije*. Zagreb: Mozaik knjiga.
3. Forum za slobodu odgoja (2003). *Inovativne metode rada, učenja i poučavanja*. Čitanje i pisanje za kritičko mišljenje. Zagreb. [http://www.stem-genijalci.eu/wp-content/uploads/eucenje/cip/Prirucnik\\_Kriticko\\_citanje\\_web.pdf](http://www.stem-genijalci.eu/wp-content/uploads/eucenje/cip/Prirucnik_Kriticko_citanje_web.pdf) (30. listopada 2023.)
4. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. (2021). *Andragogija*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=2579> (10. studenog 2023.)
5. Matijević, M. i Radanović, D. (2011). *Nastava usmjerena na učenike*. Zagreb: Školske novine.
6. Miljković, D. i Rijavec, M. (2008). *Organizacijska psihologija*. Zagreb: IEP.



7. Müller, W. i Wiegmann, S. (2000). *Netradicionalne metode u obrazovanju odraslih*. Zagreb: Hrvatska zajednica pučkih otvorenih učilišta.
8. Mušanović, M., Vasilj, M. i Kovačević, S. (2010). *Vježbe iz didaktike*. Rijeka: Hrvatsko futurološko društvo.
9. Šulak, F. i Petz, B. (2003). *Poslovna psihologija*. Zagreb: Školska knjiga.
10. Vijeće Europe i Europska komisija (2009). *Međunarodne organizacije o obrazovanju odraslih, 1. dio*. Zagreb: Agencija za obrazovanje odraslih. [https://www.asoo.hr/UserDocsImages/MOOO\\_1\\_final.pdf](https://www.asoo.hr/UserDocsImages/MOOO_1_final.pdf) (10. studenog 2023.)
11. Vizek Vidović, V. i Vlahović Štetić, V. (2007). Modeli učenja odraslih i profesionalni razvoj. *Ljetopis socijalnog rada*, 14 (2), 283–310. *Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih* (2023). Opis sustava obrazovanja odraslih. <https://www.asoo.hr/obrazovanje/obrazovanje-odraslih/opis-sustava-obrazovanja-odraslih/> (10. studenog 2023.)



## Managing the teaching process in adult education

### Abstracts

In today's world, lifelong learning is a necessity, although not everyone is inclined to adapt. Therefore, understanding the specificities of adult education is crucial. The paper deals with five areas important for managing the teaching process in adult education. It points out what needs attention and highlights the most important characteristics of adult learning. Teachers play an exceptional role in adult education, because with their different approaches to teaching and developed andragogical competencies, they can facilitate the involvement of adults in the educational process. A teacher should be an expert in his or her field, an advisor who sometimes gives counsel based on his or her own life and work experience, intelligence, education or professional qualifications, a moderator who guides discussions in a group, a motivator who encourages, supports, and inspires, an organizer who coordinates all activities related to the teaching process, and a pedagogue who participates in the process of upbringing and education.

**Keywords:** adult education, andragogy, educational program, teaching process, teacher in adult education