

ESMERALD IO4:
SMJERNICE
ZA PRIMJENU ESMERALD ALATA

Prepared by:



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU
I POSLOVNU EKONOMIJU
UNIVERSITY OF DUBROVNIK
DEPARTMENT OF ECONOMICS
AND BUSINESS



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU
I POSLOVNU EKONOMIJU
UNIVERSITY OF DUBROVNIK
DEPARTMENT OF ECONOMICS
AND BUSINESS

Institut de Haute Formation aux Politiques Communautaires



SADRŽAJ

1. UVOD.....	3
2. ORGANIZACIJA EDUKACIJE	7
3. PRIVLAČENJE KORISNIKA.....	9
4. KOMUNIKACIJA S CILJNOM GRUPOM I SUDIONICIMA. 11	
5. UPRAVLJANJE GRUPOM.....	13
6. KOMBINIRANO UČENJE I ONLINE PRIJENOS	15
7. MOTIVACIJA I MIŠLJENJE SUDIONIKA	16
8. PREPORUKE ZA ALTERNATIVNE SCENARIJE	18

1. UVOD

Postpandemijsko europsko gospodarsko okruženje, dodatno pogođeno ratom u Ukrajini i kasnijim poremećajima u globalnim, europskim i regionalnim opskrbnim lancima i proizvodnim mrežama, karakterizira visok stupanj neizvjesnosti i volatilnosti. Mala i srednja poduzeća, koja se bore s informacijskom asimetrijom i trebaju smjernice koje mogu smanjiti neizvjesnost i rizike koji ih okružuju, su posebno ranjiva na ovakva kretanja. Usmjeravanje može doći u mnogim oblicima među kojima su prilagođene edukacije koje su usmjerene prema budućnosti i koje se temelje na učenju obećavajući alati. Međutim, ni pružatelji usluga strukovnog obrazovanja i osposobljavanja niti drugi subjekti na europskoj obrazovnoj sceni nisu bili spremni za krizu u onom opsegu koji je zahvatio Covid. To je stvorilo potrebu za inovativnom i relevantnom edukacijom koja će uzeti u obzir rizike i osnažiti mala i srednja poduzeća alatima i operativnim smjernicama za suočavanje s novim izazovima i prihvaćanje prednosti novih prilika. Takvo bi osposobljavanje trebalo imati potencijal pružiti malim i srednjim poduzećima nove vještine, kompetencije i operativne alate relevantne za rad u novom poslovnom okruženju.

Jedna od takvih inicijativa je projekt Esmerald (Enhancing SMEs' resilience after lockdown) koji financira program Erasmus+ u okviru svoje inicijative KA226 usmjerene na jačanje spremnosti za digitalno obrazovanje. Koordiniran

od strane Ekonomskog sveučilišta u Krakovu (CUE) i okuplja šest dodatnih partnera iz sektora visokog obrazovanja, nevladinog sektora, poslovnog sektora i sektora koji podupiru poslovanje u Belgiji, Italiji, Španjolskoj, Grčkoj, Poljskoj i Hrvatskoj, projekt je od 2021. do 2023. imao za cilj razviti visokokvalitetni relevantni i pravovremeni digitalni i višejezični sadržaji za osposobljavanje usmjeren na jačanje uloge strukovnog obrazovanja i osposobljavanja kao sredstva za revitalizaciju i stvaranje otpornijih malih i srednjih poduzeća u europskim gospodarstvima i društvima putem novouspostavljenog Otvorenog obrazovnog resursa, središnje točke za podršku strukovnom obrazovanju i osposobljavanju i ekosustava potpore poduzetništvu. U tu svrhu, cilj projekta je povećanje konkurentnosti malih i srednjih poduzeća u europskom postpandemijskom okruženju.

Kako bi ispunio svoje početne ciljeve, projektni konzorcij razvio je ukupno 24 edukacije i pružio ih u digitalnom, višejezičnom formatu spremnom za korištenje putem otvorene obrazovne platforme projekta. Ovi treninzi pokrili su mnoge aspekte organizacijskog života koji su prepoznati kao relevantni tijekom početne analize potreba i naknadnog mapiranja ponašanja poduzeća, odgovora na vanjske šokove uključujući Covid, kao i prepreke s kojima se mala i srednja poduzeća susreću na tom putu. U tu svrhu, poduzećima se pružaju alati koji bi im trebali omogućiti da se nose s izazovima u područjima i) javne financijske i pravne podrške poduzećima, ii) transformacije poslovnih modela u promjenjivom tehnološkom okruženju, iii) razvoja novih trgovačkih kanala i upravljanja klijentima u digitalno okruženje,

iv) sigurnost na internetu, v) poremećaja zdravlja i ravnoteže između poslovnog i privatnog života, mentalnog blagostanja i psihološke potrebe u digitalnom okruženju, vi) pravila poslovnog ponašanja na internetu i netiquette. Za svaki od 24 tečaja koji spadaju u jedno od gore navedenih šest područja, projekt je osigurao materijale u nekoliko formata, što je rezultiralo gotovim alatima za one koji su zainteresirani kako povećati otpornost malih i srednjih poduzeća tijekom velikih vanjskih šokova kao što je pandemija Covida.

Kvaliteta i relevantnost razvijenih tečajeva uvelike ovise o procesu njihova razvoja. To je uključivalo interakciju s predstavnicima ciljnih skupina kroz aktivnosti testiranja, validacije i diseminacije. Povratne informacije prikupljene na ovaj način omogućile su konzorciju da doradi početne nacрте materijala za edukaciju i približi ih potrebama korisnika. Ove aktivnosti poslužile su dodatnoj svrsi prikupljanja inputa koji mogu biti od koristi svima onima koji su zainteresirani za primjenu edukacija razvijenih u Esmeraldu u svojim budućim obrazovnim aktivnostima. Prikupljeni inputi posebno su se dotakli tema organizacije edukacija, upravljanja ciljanim skupinama i motivacije, isporuke sadržaja, prikupljanja povratnih informacija i preporuka alternativnih scenarija. Na tim je temeljima bilo moguće razviti skup smjernica za korištenje naših materijala u različitim kontekstima.

Iskustva ugrađena u ove smjernice imaju za cilj pružiti korisnicima praktične uvide temeljene na iskustvu prikupljenom kroz aktivnosti pilotiranja, validacije i

diseminacije. Posebna pozornost posvećena je temama mješovitog učenja i opcijama za online izvođenje naših edukacija. Kao što je otkrila pandemija Covida, takva su iskustva ključna za pružanje edukacije u razdobljima izolacije i karantena. Iako pružaju polazište, preporuke navedene u ovim smjernicama ne bi se trebale smatrati konačnim pravilima za provedbu Esmerald edukacija. Od svog početka, Esmerald je zamišljen kao živo tkivo, usmjereno na rast kroz zajedničko stvaranje. Potencijalne korisnike potiče se na eksperimentiranje i obogaćivanje sadržaja edukacija i smjernica za njihovu isporuku vlastitim idejama. Imajući to na umu, dajemo smjernice za učinkovitu implementaciju ESMERALD alata.

Konzorcij ESMERALD

2. ORGANIZACIJA EDUKACIJE

ESMERALD edukacije se mogu održavati u različitim okruženjima, bilo kao tečajevi u učionici ili kao online tečajevi kombiniranog učenja. Bez obzira na korišteni format, naše aktivnosti pilotiranja, validacije i diseminacije otkrile su da treninzi imaju najveće izgleda za učinkovito izvođenje kada su materijali koji se isporučuju usklađeni s profilom sudionika, sadrže praktične primjere i isporučuju se u interaktivnom načinu kombinirajući nekoliko vrsta alata. Primjeri alata koji se mogu koristiti uključuju, ali nisu ograničeni na digitalne prezentacije, kratke video materijale, online alate za prikupljanje mišljenja sudionika (npr. Mentimeter, Kahoot itd.) ili rješenja temeljena na pristupu igrifikacije. Ovi su se alati pokazali posebno prikladnima tijekom interakcija konzorcija s ciljnom skupinom kao čvrsta osnova za kasniju kritičku refleksiju, raspravu i postizanje ciljeva tečaja kroz participativni i kokreativni pristup.

Naša iskustva sugeriraju da se edukacije mogu održavati uz početnu pripremu instruktora u grupama koje uključuju poduzeća iz istog sektora, ali i one iz različitih industrija. Mogu se primijeniti na način koji omogućuje samostalnu isporuku ili isporuku u sinergiji nekoliko različitih tema od značaja za primatelje - mala i srednja poduzeća. Još jedan vrijedan uvid iz našeg iskustva povezan je s pokretanjem sesija. Utvrđeno je da pružanje što je više moguće detaljnih informacija o očekivanjima od sudionika, alatima koji će se

koristiti i ciljevima tečaja olakšava neometano izvođenje i dinamiku unutar grupe. Za tečajeve koji se opetovano održavaju, konzorcij preporučuje prikupljanje povratnih informacija i korištenje prikupljenih informacija za usavršavanje i poboljšanje sadržaja, alata i metoda predavanja koji se koriste u interakciji s ciljnom skupinom.

3. PRIVLAČENJE KORISNIKA

Isporuka edukacije može se pokrenuti i sa strane ponude i sa strane potražnje. Iako su poticaji na strani potražnje za sudjelovanjem u obuci relativno jednostavni, postoji više kanala putem kojih se potencijalni sudionici mogu potaknuti na uključivanje poput onih kreiranih u okviru ESMERALD-a. Konvencionalne metode privlačenja korisnika uključuju telefonsku ili e-mail distribuciju informacija o potencijalnim edukacijama. Ovdje se mogu koristiti postojeće diseminacijske mreže vlastite organizacije, ali i one koje pripadaju drugim organizacijama. U drugim slučajevima, kako bi se došlo do željenih sudionika mogu se koristiti specijalizirani subjekti za poslovnu potporu kao što su razvojne agencije, inkubatori, poslovna udruženja itd. Kao kanal mogu poslužiti mreže bivših studenata, sada poduzetnika ili zaposlenika potencijalnih organizacija, kada su pružatelji visokoobrazovne ustanove. Neki od članova konzorcija također su pokušali doći do sudionika putem kanala kao što je web stranica. Slični učinci, iako različitog dosega, mogu se postići objavom poziva za iskazivanje interesa putem društvenih mreža. U jednom slučaju korišteni su specijalizirani forumi zajednice kako bi se došlo do malih i srednjih poduzeća. I ovaj se kanal pokazao učinkovitim dopirući do značajnog broja poduzetnika. Ne treba odbacivati specijalizirane događaje posvećene pripadnicima ciljanih skupina. Takvi događaji obično uključuju različite popratne aktivnosti, a edukacije poput onih koji se temelje na

ESMERALD-u također se mogu koristiti u tu svrhu. Konačno, mreže dionika mogu se koristiti za promicanje ESMERALD OER platforme među članovima ciljne skupine budući da se razvijene edukacije pružaju u formatu spremnom za korištenje.

4. KOMUNIKACIJA S CILJNOM GRUPOM I SUDIONICIMA

Jedan od ključeva učinkovitog izvođenja edukacije je dobra komunikacija s ciljnom grupom i sudionicima. To od instruktora zahtijeva da često primjenjuju različite tehnike poznate kao pristupi "probijanja leda". Iako postoji mnogo pristupa, naše iskustvo pokazuje da treba uložiti napor u pronalaženje ravnoteže između preozbiljnosti i previše prijateljskog odnosa prema sudionicima te od početka definirati uloge i odgovornosti u procesu. Grupe učenika obično se sastoje od sudionika s različitom spremnošću za uključivanje u raspravu i osporavanje iznesenih mišljenja ili činjenica. U svrhu probijanja leda treba pokušati identificirati takve sudionike i pokrenuti raspravu. Međutim, to ne znači da bi ostali članovi grupe trebali biti isključeni iz interakcije. Pitanja za probijanje leda mogu uključivati neformalna pitanja, predstavljanje svakog sudionika, refleksije o pojedinačnim hobijima i sl.

Navedene aktivnosti imaju za cilj uspostavljanje povjerenja među sudionicima. Kao što su naše pilotske sesije, validacije i diseminacije pokazale, probijanje leda nekim od neformalnih pitanja vrlo je korisno. Sudionici se mogu zamoliti da se predstave, da objasne motive koji su ih naveli da se pridruže sesiji ili se može predstaviti vlastita organizacija i karakteristike edukacije. U slučaju naknadnih sesija, probijanje leda može uključivati razmišljanje o iskustvima prikupljenim tijekom prethodnih sesija. Ovdje možete izravno postavljati pitanja ili angažirati grupu za učenje da postavljaju pitanja

Naše iskustvo sugerira da se primjena jednog od gore navedenih pristupa pokazala korisnom u stvaranju okruženja za suradnju i potaknula je sve sudionike da daju doprinose i uključe se u produktivnu raspravu. Gore navedeno se može primijeniti u fizičkom ili online okruženju. U online pristupu je osobito primjenjiv opisani pristup jer omogućuje brzu komunikaciju, praktičan je i fleksibilan te omogućuje jednostavno dijeljenje materijala u stvarnom vremenu. To, međutim, stvara teškoće u uspostavljanju osobnih veza u usporedbi s komunikacijom uživo. Također je važno u takvim okolnostima razmisliti o izazovima kao što su sporadične tehničke poteškoće. Treba obratiti pozornost i na generacijske razlike pri isporuci sadržaja i uskladiti stil podučavanja s potrebama grupe.

5. UPRAVLJANJE GRUPOM

Upravljanje grupom odnosi se na načine na koje instruktor drži učenike zainteresiranima i uključenima. Svaka grupa za učenje sastoji se od sudionika koji se razlikuju po svojoj spremnosti na diskusiju, kritiziranju i aktivnom sudjelovanju u aktivnostima učenja. Ključ uspješnog izvođenja edukacije i održavanja sesije "živahnom" svodi se na sposobnost da atmosferu učinite slobodnom i fleksibilnom. To se može pokrenuti pozvanom raspravom s neformalnim glasnogovornicima grupe ili dijeljenjem sudionika u grupe i dodjeljivanjem zadataka koje kasnije trebaju prezentirati. Kako bi sesija ostala aktivna, može se koristiti pomoć digitalnih alata. U Covidu je prepoznato da se neki sudionici osjećaju slobodnije u izražavanju mišljenja putem internetskih kanala (npr. Mentimeter, Kahoot i slična rješenja), dok će drugi biti zainteresirani za to putem verbalne komunikacije. Za instruktora je izazov pronaći optimalnu ravnotežu između njih, te u isto vrijeme odabrati odgovarajuću količinu materijala kao što su najbolje prakse, studije slučaja i slični izvori koji mogu potaknuti raspravu. Stav instruktora nema zanemariv utjecaj na način na koji ga grupa doživljava. Na primjer, nalazi li se instruktor stalno iza stola ili druge prepreke ili se miješa među sudionike, može napraviti veliku razliku u percepciji učenika o udaljenosti između njih i onih koji predaju sadržaj.

Naša iskustva su pokazala da se zadržavanje angažmana grupe može lako

postići pružanjem mnogih primjera koji se odnose na svakodnevni život i održavanjem ravnoteže između teorijskih koncepata i praktične primjene. Dodavanje online igara učinilo je iskustvo ugodnijim i interaktivnijim, ali je također stvorilo konkurentno okruženje za učenje među sudionicima. Drugi skup strategija uključivao je pozive sudionicima da postavljaju pitanja, podijele svoja iskustva i daju povratne informacije tijekom cijele sesije. Grupni rad i suradnja također su pomogli u izgradnji osjećaja zajedništva i potaknuli stvaranje poticajnog okruženja za učenje.

U nekim je slučajevima primijećeno da su vizualni izgled i lakoća razumijevanja materijala za edukaciju uz pomoć multimedije (videozapisi, slike, grafike) pomogli usvajanju. Pri tome se treba pobrinuti da sudionici imaju dovoljno redovitih pauza, prilika za umrežavanje i neformalnu raspravu. To im pomaže da zadrže angažman i ostanu usredotočeni, ali i da istraže relevantnost pojedinih segmenata sadržaja koji se prenosi.

6. KOMBINIRANO UČENJE I ONLINE PRIJENOS

Primjena sadržaja tečaja u različitim kontekstima učenja zahtijeva prilagodbu određenih postavki. ESMERALD OER platforma dizajnirana je s ciljem da omogući samoučenje i online edukacije, ali može do neke mjere pratiti i offline tečajevе. Posao nastavnika je pronaći ravnotežu između tradicionalnih alata i digitalnih rješenja u nastojanju da učenicima olakša usvajanje isporučenog sadržaja. Međutim, u digitalnom okruženju zadatak je još veći izazov. Mnogi digitalni izvori su statični i nedinamični. Zadatak trenera je usmjeriti pozornost učenika na relevantne detalje. Ovdje se mogu koristiti alati kao što su prezentacijski mediji, resursi slični moodleu ili alati za videokonferencije. Tijekom naših pilot sesija, validacije i diseminacije koristili smo različite alate za videokonferencije kao što su Zoom, Teams, Meet ili Skype. Oni su nadopunjeni interaktivnim online alatima kao što su Kahoot, Google Forms i Poll Everywhere. Na taj smo način mogli procijeniti učenikovo razumijevanje materijala za edukaciju i u skladu s tim prilagoditi naš program edukacije. Ti su alati u drugim slučajevima bili kombinirani s konvencionalnim učioničkim alatima kao što su projektor i prijenosno računalo, flipchart i bijele ploče.

7. MOTIVACIJA I MIŠLJENJE SUDIONIKA

Sudionici se mogu odlučiti pridružiti edukacijama iz različitih individualnih i organizacijskih razloga. U nekim slučajevima mogu ih privući znatiželja i samosvijest. U drugim slučajevima, među motivima mogu biti neizvjesnost, strah od neuspjeha, ali i osjećaj stalne potrebe za nadogradnjom vlastitih kompetencija. Naše prikupljene povratne informacije otkrile su da je većina onih koji su sudjelovali u aktivnostima pilotiranja, validacije i diseminacije učinila zbog interesa za usavršavanjem i učenjem, želje za primjenom naučenog sadržaja u profesionalnom i osobnom životu ili zato što su bili pogođeni pandemijom Covida, ali nisu imali točne odgovore niti strategije kako bi odgovorili na izazove s kojima se suočavaju.

Važan dio održivosti ESMERALD edukacije počiva na prikupljanju povratnih informacija od sudionika. Treba biti svjestan da formalne zbirke povratnih informacija pokazuju tendenciju izazivanja osjećaja dosade među učenicima. Stoga je jednako važno prikupljati neformalne povratne informacije tijekom sesija gdje sudionici mogu izraziti svoje osjećaje, poglede i stavove o sadržaju i izvedbi edukacije, kvaliteti individualne sesije ili pristupu instruktora/govornika. Ovaj otvoren i jasan način komunikacije služi dodatnoj svrsi stvaranja povjerenja i poticanja učenika da se osjećaju kao da je njihov glas relevantan pa su zato spremniji da se otvore i govore.

Prikupljanje službenih povratnih informacija može se provesti različitim kanalima. Fokusne grupe, ankete sadržane u alatima kao što su Google obrasci ili spremni obrasci za povratne informacije s različitih web stranica mogu se koristiti i isporučiti učenicima uz pomoć QR koda, poveznice na web stranicu ili slično. Ovdje vrijedi obratiti pozornost na anonimnost odgovora jer je vjerojatnije da će to motivirati učenike da se otvore. Treba osigurati da tijekom ispunjavanja ankete o povratnim informacijama sudionicima bude pružena pomoć u slučaju tehničkih poteškoća. Angažman u povratnim informacijama treba povećati različitim motivacijskim alatima. Naše iskustvo pokazalo je da objašnjenje važnosti povratnih informacija za poboljšanje programa edukacije i izvedbe djeluje kao relevantan poticaj. U ponavljajućim sesijama, djelovanje na temelju prikupljenih povratnih informacija i demonstriranje rezultata sudionicima motiviralo ih je da nastave razmišljati.

8. PREPORUKE ZA ALTERNATIVNE SCENARIJE

Svaka edukacija je razvijena s ciljem zadovoljenja postojećih ili predviđenih potreba. Iz tog razloga, s vremenom im je potrebna daljnja revizija i poboljšanje. Već tijekom pilotiranja, validacije i diseminacijskih događaja identificirano je nekoliko alternativnih opcija za pružanje edukacije i valorizaciju. One se mogu savjetovati budućim učenicima i instruktorima na razmatranje kao alternativni scenariji. Kao prvo, trebalo bi planirati vrijeme edukacije jer bi nekim sudionicima moglo biti teško prisustvovati pojedinačnim tečajevima zbog njihovih drugih obveza. Neki sudionici mogu imati problema s upotrebom tehnologije potrebne za online sesije. To zahtijeva pripremne treninge za korištenje tehnologije u online sesijama. Povratne informacije prikupljene od nekih sudionika sugeriraju da bi interaktivnost i praktični pristup običama kroz grupne aktivnosti, igranje uloga i studije slučaja mogli biti korisni za usvajanje prenesenog sadržaja. Konačno, treba planirati dovoljno vremena za raspravu, razmišljanje i povratnu informaciju.

U drugim se slučajevima može se uočiti potreba za boljom ravnotežom između teorijskog i praktičnog dijela edukacije. To ovisi o karakteristikama pojedine grupe, a na svakom pojedinom instruktoru je da prilagodi sadržaj na odgovarajući način. Treba uzeti u obzir i razlike u dobi i profilu polaznika. Budući da se različite dobne skupine mogu razlikovati u prihvaćanju pojedinih

materijala, ovdje bi se mogao uvesti dvojni pristup, upoznavajući svaku skupinu s materijalima dizajniranim za njihove kolege.